

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Veronika Havlenová

**Motivace firemních dobrovolníků**  
Corporate volunteers motivation

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

**Vedoucí práce:**

doc. PhDr. Helena Zášková, CSc.

**Konzultant práce:**

doc. PhDr. Pavol Frič, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Heleně Záškodné, CSc. za ochotu, podporu a trpělivost při vedení této diplomové práce. Poděkování patří rovněž pracovníkům Národního dobrovolnického centra HESTIA za pomoc při oslovování informantů, dále všem informantům, kteří se s ochotou zúčastnili rozhovorů v rámci empirického šetření a také doc. PhDr. Pavlu Fričovi, Ph.D. za cenné připomínky k metodologii empirického šetření.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na zkoumání motivace zaměstnanců k účasti na programech firemního dobrovolnictví. Teoretické kapitoly shrnují současné poznatky o fenoménu firemního dobrovolnictví a jeho východiscích – společenské odpovědnosti firem na jedné a dobrovolnictví na druhé straně. Práce se dále zabývá specifickou a v odborné literatuře jen málo popsanou oblastí expertního dobrovolnictví a na konkrétních příkladech z českého prostředí prezentuje její praktickou podobu. Dále se práce zaměřuje na různé teorie motivace k dobrovolnictví, se zvláštním důrazem na motivaci k firemnímu dobrovolnictví. Na teoretickou část práce navazuje empirické šetření zkoumající motivy firemních dobrovolníků k účasti na tomto typu dobrovolnictví, stejně jako jejich postoje k oblasti expertního dobrovolnictví a dále vnímané rozdíly mezi oblastmi firemního a nefiremního (občanského) dobrovolnictví.

## **Klíčová slova**

Dobrovolnictví, dobrovolník, firemní dobrovolnictví, firemní dobrovolník, expertní dobrovolnictví, motivace k dobrovolnictví, společenská odpovědnost firem (CSR)

## **Abstract**

Diploma thesis is focused on research of employee's motivation to participate in corporate volunteering programs. Theoretical chapters summarize contemporary knowledge of corporate volunteerism phenomenon and its roots – corporate social responsibility on one side and volunteering on the other. Thesis is also dealing with specific, still not very well examined area of skills-based volunteering and with use of particular examples from Czech environment it presents its actual form. Thesis deals with various theories for volunteer motivation. Theoretical part of thesis is followed by empirical research focused on motives of corporate volunteers for participation in this type of volunteerism, their attitudes toward skills-based volunteering and also perceived differences between corporate and noncorporate (civic) volunteering.

## **Key words**

Volunteering, volunteer, corporate volunteering, corporate volunteer, skills-based volunteering, motivation for volunteering, corporate social responsibility (CSR)

0	Úvod.....	9
1	Fenomén firemního dobrovolnictví .....	11
1.1	Teoretická východiska firemního dobrovolnictví .....	13
1.1.1	CSR – Společenská odpovědnost firem .....	13
1.1.2	Dobrovolnictví .....	17
1.2	Přínosy firemního dobrovolnictví .....	20
1.2.1	Nezisková organizace .....	21
1.2.2	Firma .....	21
1.2.3	Zaměstnanec-dobrovolník.....	23
1.2.4	Všeobecné přínosy firemního dobrovolnictví.....	26
1.2.5	Potenciální rizika firemního dobrovolnictví .....	27
1.3	Typy firemního dobrovolnictví.....	31
1.4	Legislativní úprava firemního dobrovolnictví v ČR .....	32
1.5	Koordinace firemního dobrovolnictví – dobrovolnická centra .....	33
1.6	Expertní dobrovolnictví .....	34
1.6.1	Specifika expertního dobrovolnictví .....	37
1.6.2	Pro bono služby vs. expertní dobrovolnictví.....	38
1.6.3	Příklady dobré praxe expertního dobrovolnictví v ČR .....	39
1.6.3.1	Expertní dobrovolnictví firem.....	40
1.6.3.1.1	GSK – dobrovolnický program PULSE.....	40
1.6.3.1.2	Tchibo – expertní dobrovolnictví.....	41
1.6.3.2	Expertní dobrovolnictví jednotlivců – projekt Um sem, um tam.....	42
1.6.3.3	Nadace Vodafone – Rok jinak .....	43
2	Motivace k dobrovolnictví.....	46
2.1	Vybrané teorie motivace k dobrovolnictví.....	46
2.1.1	Psychologický přístup .....	46
2.1.2	Sociologický přístup .....	47
2.1.3	Funkcionální teorie .....	48
2.2	Motivace k firemnímu dobrovolnictví.....	50
3	Empirické šetření .....	54
3.1	Cíle výzkumu .....	54
3.2	Formulace výzkumných otázek pro empirické šetření.....	55
3.3	Metody diagnostiky a zpracování dat .....	55

3.4	Výzkumný soubor .....	56
3.5	Pracovní postup.....	57
4	Výsledky empirického šetření.....	59
4.1	Důvody zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví dle účastníků šetření .....	60
4.2	Vnímání fenoménu expertního dobrovolnictví účastníky šetření .....	66
4.3	Rozdíly mezi firemním a občanským dobrovolnictvím vnímané účastníky šetření .....	70
4.4	Vliv účasti na firemním dobrovolnictví na budoucí účast na dobrovolnictví občanském dle účastníků šetření.....	73
5	Diskuse výsledků empirického šetření.....	76
6	Souhrn výsledků empirického šetření .....	87
7	Limity empirického šetření a doporučení pro další výzkum.....	89
8	Závěr .....	90
9	Soupis bibliografických citací.....	92
10	Seznam příloh.....	97

### **Seznam použitých zkratek**

CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)

ED – Expertní dobrovolnictví

FD – Firemní dobrovolnictví

HR – Human Resources (Lidské zdroje)

OD – Občanské dobrovolnictví

VFI – Volunteer Functions Inventory (Inventář funkcí dobrovolníka)



Firemní dobrovolnictví je v České republice v současné době diskutovaný fenomén. Firmy hledají cesty, jak skloubit kontinuální tlak na vytváření zisku s budováním pozitivních vztahů se svými zaměstnanci i s komunitou, ve které působí. Společenská odpovědnost je koncept, který při snaze dosáhnout úspěchu v těchto bodech není možné přehlížet a firmy vynakládají nemalé prostředky na jeho vytváření a naplňování. Způsobů naplnění myšlenky společenské odpovědnosti firem v praxi je celá řada, jedním z nich je právě i firemní dobrovolnictví. Idea poskytnout neziskovému sektoru nejen finanční dary či jinou materiální podporu, ale i mnohem cennější aktivum – práci a schopnosti svých zaměstnanců, je ze své podstaty unikátní. Zapojuje totiž do procesu vzájemné pomoci jak neziskové organizace, které se snaží řešit určité sociální problémy a potřebují k tomu mnohostrannou podporu, tak jednotlivce, kteří jsou tuto podporu schopní a ochotní poskytnout, a také komerční organizace, které mají prostředky oba předchozí elementy propojit a výrazně usnadnit jejich spolupráci.

Specifickým typem firemního dobrovolnictví je pak dobrovolnictví expertní, které v ještě daleko větší míře než ostatní podoby firemního dobrovolnictví využívá unikátní schopnosti a zkušenosti jednotlivců pro pomoc s odborně zaměřenými činnostmi a procesy v rámci neziskového sektoru. Firmy jsou přirozeným zdrojem nositelů těchto unikátních schopností, profesionálů ve svých oblastech, kteří pohánějí jejich celkový vývoj a vytvářejí zisk. Tito profesionálové představují obrovský potenciál také pro rozvoj neziskového sektoru a potažmo pro pomoc s řešením konkrétních sociálních problémů. Poskytnutím expertů z vlastních řad pro obecně prospěšné účely a podporou jejich zapojení do dobrovolnických aktivit pomáhají firmy výrazně zvýšit dopad dobrovolnické práce na celkovou efektivitu fungování neziskových organizací, a tudíž i jejich schopnost řešit nejrůznější společenské problémy.

Fenomén firemního dobrovolnictví získává v posledních letech v České republice na popularitě, mnoho velkých společností (především těch se zahraničním vlastníkem) dnes nabízí svým zaměstnancům možnost účastnit se dobrovolnických aktivit pod záštitou zaměstnavatele. Akademicky je však tato problematika zpracována jen velmi málo.

Cílem této diplomové práce je přinést ucelený pohled na rozmanitou oblast firemního dobrovolnictví a motivace zaměstnanců firem k účasti na něm. Zvláštní pozornost je v této souvislosti věnována oblasti expertního dobrovolnictví.

Součástí práce je empirické šetření, jehož hlavním cílem je vytvořit přehled hlavních důvodů (motivů) zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví.

Tohoto a několika dílčích cílů bude s ohledem na specifické, a v případě expertního dobrovolnictví doslova ojedinělé, zaměření dosaženo kvalitativním přístupem pomocí hloubkových rozhovorů s firemními dobrovolníky.

Oblastí expertního dobrovolnictví, na kterou se předkládaná diplomová práce zaměřuje zvláště, se zatím přímo nezabývá žádná z odborných prací v českém prostředí a poměrně malá pozornost jí byla věnována i v zahraniční literatuře. Zaměření na tuto specifickou oblast dobrovolnictví jak z teoretického, tak empirického hlediska činí tuto práci originální a v tomto smyslu tvoří také její hlavní přínos.

Práce je členěna do šesti samostatných kapitol. První kapitola je zacílena na shrnutí současných poznatků o fenoménu firemního dobrovolnictví, přiblížení jeho specifík a výhod i případných rizik. Zvláštní pozornost je přitom věnována oblasti expertního dobrovolnictví. Na několika konkrétních příkladech z českého prostředí je popsána současná podoba tohoto v České republice ještě značně neznámého typu dobrovolnictví.

Druhá kapitola se zaměřuje na motivaci k dobrovolnictví, respektive vybrané teorie této motivace. Zvláštní důraz je kladen na motivaci k dobrovolnictví firemnímu, jež je ústředním tématem práce a tvoří také teoretické východisko k empirické části diplomové práce.

Třetí kapitola práce je věnována vlastnímu empirickému šetření mezi zaměstnanci-firemními dobrovolníky.

Výsledky šetření jsou následně popsány ve čtvrté kapitole a dále diskutovány s výsledky dalších studií v kapitole páté.

Šestá kapitola pak představuje stručné shrnutí výsledků empirického šetření.

Philip Kotler a Nancy Lee (2005, s. 175) definují firemní dobrovolnictví jako iniciativy, ve kterých firmy různými způsoby podporují a povzbuzují své zaměstnance (případně další spolupracovníky, jako např. dodavatele či obchodní partnery) k dobrovolnému věnování svého času, schopností a nápadů na podporu komunity či řešení sociálního problému. Firma může jejich dobrovolné úsilí podpořit řadou způsobů, v závislosti na míře zapojení například:

- Poskytováním informací o možnostech dobrovolné práce v lokální komunitě skrze interní informační kanály
- Nabídkou konkrétních dobrovolnických příležitostí v rámci neziskových organizací včetně detailního postupu zapojení
- Organizací jednorázových týmových akcí (v ČR známé jako „dobrovolnické dny“, viz např. Engage Day<sup>1</sup>) pro zaměstnance, zaměřených na pomoc s řešením konkrétního problému (např. renovace dětského domova)
- Pomocí s vyhledáváním dobrovolnických aktivit prostřednictvím speciálních portálů na základě užší spolupráce s neziskovými organizacemi/koordinátory (v tomto případě firma slouží jako zprostředkovatel dobrovolnické příležitosti pro zaměstnance, viz také Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 128)
- Poskytováním placeného volna, v závislosti na rozhodnutí zaměstnavatele se může jednat o několik dní ročně či, v případě rozsáhlých specifických (často mezinárodních) projektů, až několik měsíců strávených prací pro neziskovou/komunitní organizaci
- Peněžními dary či organizací grantů pro organizace, ve kterých působí zaměstnanci jako dobrovolníci; výše peněžní podpory se často odvíjí od počtu hodin dobrovolně odpracovaných zaměstnanci
- Veřejnou podporou a uznáním zaměstnanců-dobrovolníků prostřednictvím firemních komunikačních kanálů, speciálních cen či prezentací na výročních firemních setkáních (Kotler a Lee, 2005, s. 176-177).

---

<sup>1</sup> <http://byznysprospolecnost.cz/engage-day-2015.html>

Čím se firemní dobrovolnictví zásadně liší od jiných forem firemní sociální odpovědnosti, je především fyzická přítomnost a zapojení „dárců“, v tomto případě dárců času a talentů, do skutečné každodenní práce neziskových organizací. Jak uvádějí Caligiuri, Mencin a Jiang (2013, s. 828): „*Firemní dobrovolnictví je příkladem způsobu, jakým se zaměstnanci mohou aktivně podílet na CSR aktivitách svého zaměstnavatele.*“

Kotler a Lee (2005, s. 178) dále podotýkají, že podpora formou peněžních darů je zajisté pro existenci neziskových a obecně prospěšných organizací nezbytná. Šek s částkou, byť opatřený hlavičkou dané společnosti, se však zdá být velmi anonymní a vzdálený realitě jejich práce.

Skupina dobrovolníků, zaměstnanců společnosti, vyslaných na pomoc s nejrůznějšími úkoly, ať už se jedná o zajištění běžného chodu organizace (včetně přímého poskytování služeb jejím klientům), renovaci jejích prostor a vybavení či mentorování jejích pracovníků v oblastech, které mají zajistit její dlouhodobě efektivnější fungování (např. finanční plánování nebo propagační strategie), představuje na druhou stranu velmi konkrétní příklad „sounáležitosti“, vzájemné solidarity a propojení veřejného a komerčního sektoru. Nelze jednoduše určit, která z těchto druhů podpory slouží lépe zájmům neziskové organizace a tedy i celé společnosti. Zapojení firemních dobrovolníků je však „viditelnější“ a snáze uchopitelné, zážitek společné práce bok po boku má hlubší dopad na vnímání firmy ze strany pracovníků neziskových organizací, stejně jako jejích klientů (a případně jejich rodin, známých a dalších osob). Věnování části vlastního času pro veřejně prospěšnou práci v rámci komunity značí větší zájem a zapojení do lokální společnosti než poukázání určité částky na bankovní účet.

Irina Krasnopol'skaya zmiňuje aktuální situaci dobrovolnictví v současném Rusku, kde je formální podpora těchto aktivit obecně velmi nízká. Většina dobrovolníků (13 % z celkové ruské populace se účastnilo dobrovolnictví v průběhu uplynulých dvou let) se tak zapojuje do pomocných aktivit individuálně, na základě vlastní iniciativy (dle zavedené odborné terminologie *neformálně* – viz Frič a Pospíšilová, 2010, s. 10-11). Zkušenost s dobrovolnictvím organizovaným zaměstnavatelem mají jen 4 % dotázaných a ještě méně, pouhá 3 % se v posledních dvou letech zapojila do formálního dobrovolnictví jiným způsobem (v rámci komunitní organizace či sociálních hnutí). V případě firmou iniciovaného dobrovolnictví se tedy nejedná o rozsáhlou skupinu. Krasnopol'skaya v ní však vidí velký potenciál, neboť se zdá, že lidé, kteří se do dobrovolnictví zapojují, preferují

situaci, kdy je podporováno zaměstnavatelem (či obecně výdělečnou organizací), před nabídkou dobrovolnických aktivit pořádaných pouze neziskovými organizacemi (2014, s. 3).

Na základě výše uvedeného je možné předpokládat, že dobrovolnictví organizované zaměstnavatelem může představovat pro potenciálního dobrovolníka jak pohodlnější, tak i důvěryhodnější cestu, jak se zapojit do této formy občanské pomoci. Firma nejen že formálně zaštití průběh celé akce a maximálně tak usnadní zaměstnanci případnou účast (Peloza a Hassay, 2006, s. 365), ale je také určitou zárukou, že se poskytnutá pomoc dostane skutečně tam, kde je jí potřeba (Krasnopolskaya, 2014, s. 11 a Peloza a Hassay, 2006, s. 366).

Postoje českých firem a jejich zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví se snažila zjistit M. Nešporová ve své diplomové práci. Na základě několika rozhovorů s vedoucími pracovníky a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci konstatovala, že povědomí o této oblasti je velmi nízké (jedná se o šetření z roku 2003, pozn. autorky). Zájem o něj (a o oblast společenské odpovědnosti obecně) má ale silně vzrůstající tendenci. Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci například vyplývá, že na 80 % zaměstnanců je ochotno se zúčastnit firemního dobrovolnictví, pokud by měli být samotnými iniciátory akce a dokonce přes 90 % by se zúčastnilo v případě, že iniciativu převezme sám podnik (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 52). Tato zjištění jsou v souladu se závěry Krasnopolskaye i Pelozy a Hassaye (viz výše).

## 1.1 Teoretická východiska firemního dobrovolnictví

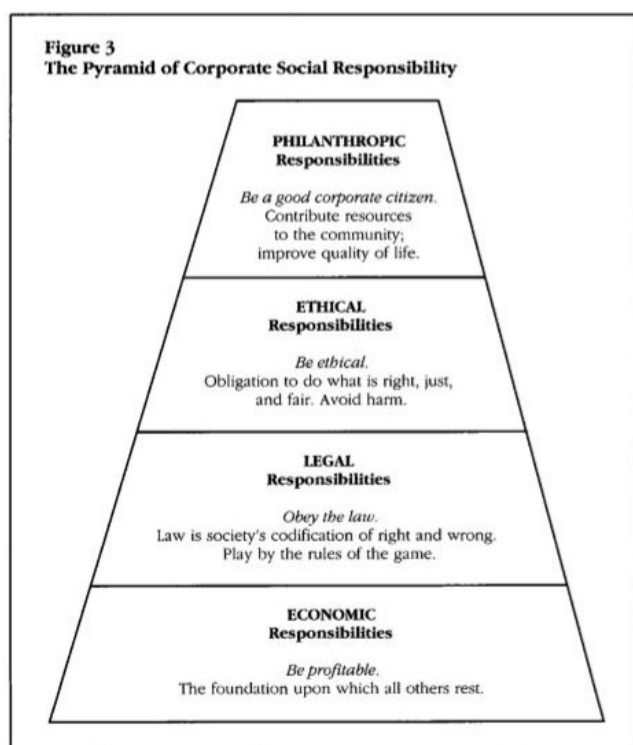
### 1.1.1 CSR – Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem (nebo také CSR – zažitá zkratka anglického sousloví corporate social responsibility), je v současnosti velmi diskutovanou oblastí. Určitá forma společensky odpovědných aktivit je dnes běžnou (ne-li nutnou) součástí fungování každé střední či větší firmy, stejně jako mnoha malých podniků. Trend společenské odpovědnosti firem vznikl v anglosaských zemích, které mají tradičně blízký vztah k dobrovolnictví a filantropii obecně. Do České republiky přišel společně s dalšími aspekty globálního modelu podnikání po roce 1989 a rozvinul se pak především po vstupu do Evropské Unie, která se

otázkou začala od roku 2004 zabývat intenzivněji (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 10).

Kotler a Lee (2005, s. 3) nabízejí tuto definici CSR: „*Společenská odpovědnost firmy představuje závazek ke zlepšování života komunity skrze dobrovolné podnikatelské praktiky a za přispění firemních prostředků.*“ Autoři dále poukazují na klíčový význam slova dobrovolné, či nezávazné. Koncept společenské odpovědnosti sice staví mimo jiné na požadavcích a pravidlech kladených na firmy státem v podobě legislativy, svou podstatou však tento základ dalece překračuje. Firma, která se řídí zákony země, ve které působí, není automaticky společensky odpovědná, pouze jedná v souladu s nastavenými pravidly. Dodržování zákonů je navíc právně vymahatelné a tudíž povinné. Skutečně společensky odpovědné chování spočívá v dobrovolném jednání v souladu s normami a principy, které překračují požadavky legislativy (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 30).

Složky či stupně společenské odpovědnosti firem znázornil již v roce 1991 Archie Carroll v podobě tzv. *Pyramidy CSR* (viz Obr. 1).



Obr. 1 – Pyramida společenské odpovědnosti firem

Zdroj: Carroll (1991, s. 42)

Úplný základ pyramidu tvoří *ekonomická rovina* – prvním a hlavním posláním firmy je generovat zisk. Bez vytváření zisku nemůže firma vůbec fungovat a nemůže tudíž ani přerozdělovat případné prostředky ve prospěch společnosti. Jen ekonomicky stabilní firma s rostoucími zisky může pomýšlet na dosažení společenské odpovědnosti. Druhou rovinou je již výše zmiňovaná odpovědnost *právní*, čili jednání v souladu s pravidly, která byla pro svůj zásadní význam pro zdravé fungování společnosti kodifikována. Obě tyto úrovně jsou základem společenské odpovědnosti firem, jsou nezbytnou a **povinnou** bází, na které je možné stavět skutečnou přidanou hodnotu pro komunitu a společnost.

Rovinou, která tvoří první část „nadstavbové“ části pyramidu, je odpovědnost *etická*. Představuje jednání v souladu s morálními principy a etickými zásadami, které jsou sdílené celou společností jakožto nepsaná pravidla (například pravdivost předkládaných sdělení, slušnost a ohleduplnost vůči zaměstnancům, partnerům, zákazníkům i životnímu prostředí apod.). Zásadním cílem etického jednání firem je *snaha zabránit újmám (či minimalizovat jejich dopad)* způsobeným vlastním podnikáním – majetku, lidem i životnímu prostředí. Etické jednání a dodržování morálky v oblasti podnikání není zpravidla právně vymahatelné, není „povinné“. Jedná se však o vzorec chování, který je společností od firmy **očekáván** a nesoulad s ním je veřejností vnímán negativně (Carroll, 1991, s. 40-42).

Vrchol pyramidu a nejvyšší rovinu společenské odpovědnosti tvoří rovina *filantropická*. V této rovině nacházejí uplatnění veškeré firemní aktivity, které směřují k pomoci komunitě a společnosti, jako je dárcovství, propagace a podpora sociálních projektů a v neposlední řadě také firemní dobrovolnictví. Společným jmenovatelem těchto aktivit je *dobrovolnost*. Firma není nikým nucena se do těchto projektů zapojovat, činí tak z vlastní vůle a ve snaze pozitivně ovlivnit jak kvalitu života lokální komunity a potažmo celé společnosti, tak i vlastní podnikání. Naplňování filantropické odpovědnosti je společností vnímáno jako žádoucí, je **oceňováno** (tamtéž, s. 40-42).

O této rovině se také hovoří ve spojitosti s konceptem tzv. *firemního občanství* (Corporate Citizenship), který zdůrazňuje firmu jako nedílnou součást lokální komunity, ve které působí. Firma je také „občanem“ daného regionu či státu a stejně jako občané - fyzické osoby má i ona v této komunitě svá platná práva i závazky. Je přirozenou snahou firem zlepšovat život v komunitě a společnosti, kterou je sama součástí a z tohoto zlepšení bude tedy logicky také profitovat. Firmy dnes stále více působí jako řešitelé společenských problémů, mají finanční prostředky i vliv potřebný ke změně situace (Napříč společenskou odpovědností

firem, 2005, s. 35). Pajo a Lee shrnují důvody pro zapojení firem do konceptu CSR takto: „Podpora prosociální identity, ať už na úrovni individuální či organizace jako celku, může firmě přinést pozitivní výsledky přesahující prosté vylepšení vztahů s veřejností či reputace“ (2011, s. 480).

K dosažení skutečné společenské odpovědnosti firem je zapotřebí soulad všech rovin pyramidy (Carroll, 1991, s. 43). Firma, která například přispívá vysokými částkami na dobročinné účely a přitom nedodržuje základní předpisy Zákoníku práce ve vztahu ke svým zaměstnancům, není společensky odpovědnou firmou.

Proč by ale firmy měly chtít být společensky odpovědné? Hledat za CSR programy čistý altruismus by bylo pravděpodobně značně pošetilé až naivní. Koneckonců ať již firma vyvíjí jakoukoli aktivitu, vždy musí mít na paměti svůj původní účel a základní bázi – ekonomickou stabilitu a vytváření zisku. Dlouhodobě orientované CSR aktivity, zvláště jsou-li implementované do samotného jádra fungování, hodnot a strategie firmy, mohou k této prosperitě významně přispět. Kolektiv autorů sborníku Napříč společenskou odpovědností firem uvádí řadu přínosů strategického pojetí CSR, které byly formulovány v rámci European Multistakeholder Fora. Uvádím zde pro stručnost jen některé (2005, s. 32-33):

- Firemní reputace – pověst firmy směrem k vnějšímu prostředí, zákazníkům, komunitě
- Posílení firemní kultury – především pokud je CSR strategie v souladu s hodnotami firmy
- Zlepšení vztahů s okolím (stakeholdery) – budování dlouhodobých vztahů s komunitou v lokalitě působení, ale i se zákazníky, partnery, dodavateli, veřejností
- Přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců – kandidáti se v současnosti čím dál více zajímají o filantropické aktivity potenciálních zaměstnavatelů a důraz na tuto oblast činí firmu v jejich očích atraktivnější (viz např. také Lis, 2012, s. 288 a Pajo a Lee, 2011, s. 467).
- Příležitost pro inovace, učení se, kontinuální zlepšování firmy – kontakt s neziskovým a veřejným sektorem přináší nový úhel pohledu využitelný pro vlastní podnikání



Investice do společenské odpovědnosti je investicí dlouhodobou, program zpravidla nepřináší okamžité výsledky. Finální přínosy jsou ale znatelné a významné a spolu s příležitostmi projevit altruistický přístup k potřebám společnosti a pojetím podniku jako „občana“, nedílné součásti lokální komunity, tvoří pro firmy silnou pobídku k zapojení. Sborník Napříč společenskou odpovědností firem (2005, s. 120) shrnuje celkové zaměření CSR takto: *„Společenská odpovědnost firem je trend, který mění orientaci firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle a preferuje optimální zisk nad maximálním.“*

### 1.1.2 Dobrovolnictví

*„Dobrovolnictví není obět', ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích.“* (Tošner a Sozanská, 2006, s. 18).

Dobrovolnictví je široký fenomén, který provází lidstvo již od jeho vzniku. V každé civilizaci, v každé kultuře a době existovala koncepce nezištné pomoci poskytované potřebným. I v dnešní době je dobrovolnictví jevem, který spojuje lidi z různých koutů světa, z různého kulturního i sociálního prostředí, lidi různého věku, kteří se nacházejí v různých životních situacích. Moderní doba však vnesla do dobrovolnictví prvek organizovanosti a postupné profesionalizace. Už se zdaleka nejedná jen o spontánní pomoc jedince dalšímu jedinci, ale spíše o komplexní a rychle se rozvíjející oblast, která reaguje na lokální i globální změny a situace (technologický vývoj, válečné konflikty, živelné pohromy) a ovlivňuje lidi i přírodu napříč hranicemi států (Tošner a Sozanská, 2006, s. 23-24).

Obecnou definici dobrovolnictví nabízí Krasnopolskaya (2014, s. 3): *„...na základě klíčových teoretických přístupů, [dobrovolnictví] zahrnuje neplacené a dobrovolné využití času a úsilí k pomoci druhým lidem, skupinám či organizacím, k dosažení společensky významných cílů a k reakci na potřeby komunity.“* Frič a Pospíšilová (2010, s. 9-10) uvádějí rozdílné definice dobrovolnictví na základě přístupu různých autorů. Obecnými aspekty dobrovolnictví jsou podle definice Dekkera a Halmana *dobrovolnost, absence finanční odměny* a *výsledný prospěch druhých lidí* plynoucí z dobrovolné práce (tamtéž, s. 9). Jako podružný aspekt pak uvádějí *organizační kontext* dobrovolnických aktivit. Se všemi těmito aspekty lze přitom vést polemiku, neboť dle toho, do jaké míry na nich lpíme, pro nás různé aktivity mohou nebo také nemusejí dobrovolnictví představovat.

Diskutovat lze podle Friče a Pospíšilové již o první charakteristice, která dobrovolnictví propůjčila jméno, *dobrovolnosti*. Konat něco dobrovolně obvykle znamená bez jakékoli formy donucení, pocitu povinnosti či tlaku. V tomto světle by tedy mohla přestat splňovat podmínky dobrovolnictví práce nezaměstnaných (stali by se dobrovolníky, kdyby měli standardní placené zaměstnání?), stejně jako prospěšné práce odsouzených (nestali se dobrovolníky jen proto, aby se vyhnuli záznamu v rejstříku trestů, pokutě či vězení?), případně dobrovolná angažovanost rodičů v rámci školních či mimoškolních aktivit jejich dětí (stali by se dobrovolníky, kdyby v oné organizaci jejich dítě nestudovalo/netrávilo čas?) či práce organizovaná náboženskými spolky a církvemi (navštěvovali by misionáři domovy či rozdávali propagační materiály, kdyby necítili povinnost ve vztahu ke svému náboženství?) (2010, s. 9).

V případě dobrovolnictví firemního může být aspekt dobrovolnosti také do jisté míry omezen, například touhou zavděčit se zaměstnavateli, upozornit na sebe a získat výhodu pro případný kariérní postup, nebo získat či prohloubit dovednosti, které mohou uplatnit v zaměstnání i v osobním životě apod.

Ještě složitější je ovšem polemika kolem druhé zásadní charakteristiky dobrovolnictví, *absence* (finanční) *odměny*. Odborníci se shodují, že dobrovolnictví přináší odměnu především nemateriálního rázu (pocit uspokojení, vlastní důležitosti, posílení sebevědomí, prohloubení dovedností a sociálních vztahů – viz např. Tošner a Sozanská, 2006, s. 47), výjimkou však není ani určitá forma materiální odměny. Často se jedná o drobné dárky jako formu poděkování či strava poskytovaná zdarma v rámci dobrovolnické akce. Samostatnou kapitolu pak tvoří otázka proplácení nákladů spojených s výkonem dobrovolnictví. Obecně by mělo platit, že dobrovolnictví neposkytuje dobrovolníkovi žádnou finanční odměnu, nemělo by tedy vyžadovat ani žádné finanční náklady (spojené s dopravou, pořízením případných pracovních pomůcek, vzděláváním pro výkon dobrovolnické činnosti apod.).

Firemní dobrovolnictví v tomto případě leží často v přímém rozporu s touto charakteristikou. Jako dobrovolnictví organizované či podporované zaměstnavatelem přináší zaměstnancům-dobrovolníkům nesporné výhody, počínaje poskytnutím firemních pomůcek či prostor, přes poskytnutí neplaceného volna pro výkon dobrovolnictví až po plně hrazený čas strávený dobrovolnou prací pod hlavičkou zaměstnavatele. Zejména poslední případ, výkon dobrovolnické činnosti v rámci běžné pracovní doby a za běžnou mzdu příslušející vlastnímu pracovnímu zařazení, může vyvolávat až dojem devalvace původní myšlenky

dobrovolnictví. Zaměstnanci, kteří se chtějí stát dobrovolníky pod záštitou své firmy, nemusí tomuto cíli „obětovat“ tolik, jako ti, kteří vykonávají dobrovolnickou činnost v rámci svého volného času a na vlastní náklady. Podle některých striktnějších definic tedy firemní dobrovolnictví nemusí být dobrovolnictvím v plném slova smyslu.

Další z výše uvedených charakteristik dobrovolnictví je *prospěšnost druhým*. Podle některých přísnějších definic se za prospěšnost druhým považuje pomoc osobám neznámým, ke kterým nemá dobrovolník žádný osobní vztah. To vylučuje pomoc v rámci rodiny a přátel, stejně jako sousedskou výpomoc či dobrovolnou činnost v rámci zájmové organizace, jíž je dobrovolník členem (od spolku zahrádkářů, chovatelského klubu, náboženské organizace až po sociální sdružení a politické strany). Toto vymezení značně zužuje záběr „skutečného, ryziho“ dobrovolnictví (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 10) a v určitém smyslu i popírá možnost jeho dlouhodobého trvání. Mnoho dobrovolnických aktivit je založeno na vztahu mezi klientem a dobrovolníkem. Na začátku jsou si tito lidé cizí, postupně se však mezi nimi vytváří pouto a nezdědka i přátelství. Potenciálně náročná je potom možnost nalézt hranici, která dělí dobrovolnou činnost pro „cizího“ člověka od dobrovolné činnosti pro „mého“ člověka, klienta, kterého již dlouho znám a mám k němu vztah.

Z oblasti firemního dobrovolnictví bude téměř nemožné odstranit prvek reciprocity vůči zaměstnavateli (tím, že dobrovolně pracuji pod jeho záštitou, přispívám k utváření určitého obrazu veřejnosti o něm, propagaci jeho společenské odpovědnosti), ať již se jedná o jakoukoli podobu dobrovolnické činnosti. Zvláštní kategorii pak tvoří dobrovolnické aktivity organizované zaměstnavatelem, kde jsou adresátem těchto činností rodiny zaměstnanců (Dětské dny, nejrůznější sportovní a kulturní akce apod.).

Frič a Pospíšilová dále zmiňují dělení dobrovolnictví dle organizačního kontextu na *formální* a *neformální*. Formální dobrovolnictví probíhá pod záštitou nějaké organizace (nezisková organizace, občanské sdružení apod.), neformální je pak většinou definováno jako jeho opak, tedy dobrovolná pomoc vykonávaná jednotlivcem pro druhé bez vazby na jakoukoli organizaci. Většina autorů pak z takové definice vylučuje pomoc členům vlastní domácnosti, někteří i širší okruh příbuzných a přátel (2010, s. 10-11).

Firemní dobrovolnictví je již z podstaty věci dobrovolnictvím formálním, probíhá pod hlavičkou zaměstnavatele a v drtivé většině případů je směřováno na pomoc činnosti konkrétní neziskové organizace či občanského sdružení.

## 1.2 Přínosy firemního dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví přináší v ideálním případě řadu benefitů všem zúčastněným (a v nepřímém důsledku i těm přímo nezúčastněným) stranám. Dobrovolnictví je již ze své podstaty vnímáno jako všeobecně prospěšná aktivita, která pozitivně ovlivňuje jak osobnost dobrovolníka, tak organizaci, které dobrovolník věnuje své úsilí, a stejně tak i společnost jako celek, skrze prohlubování hodnot solidarity, pomoci a sounáležitosti s komunitou (The Universal Declaration on Volunteering, 2001). V tomto smyslu tedy můžeme o ideu dobrovolnictví hovořit jako o „win-win“ vztahu (přinášející prospěch všem dotčeným stranám).

V případě firemního dobrovolnictví do vztahu *dobrovolník - nezisková organizace - společnost* přibývá nový element, *výdělečná společnost* (firma). Nyní je to ona, kdo má právo disponovat zdroji, které umožňují vznik a existenci dobrovolnictví (čas a schopnosti zaměstnanců), a ona má tudíž moc rozhodovat i o jeho případné podobě (rozsah, trvání, konkrétní podoba aktivit).

Caligiuri, Mencin a Jiang (2013, s. 856) předkládají ve své práci představu firemního dobrovolnictví jako potenciální „win-win-win“ situace. Program firemního dobrovolnictví, připravený v souladu se strategickými cíli firmy, má potenciál zajistit prospěch organizacím (výdělečným i neziskovým), zaměstnancům i společnosti v celé její šíři (stejně jako např. Peloza a Hassay, 2006, s. 357; a s důrazem na oblast expertního dobrovolnictví také The Points of Light Foundation, 2007, s. 1). Všeobecné výhody strategického přístupu k CSR pro všechny zúčastněné strany popisují mimo jiné i na příkladu firemního dobrovolnictví také Porter a Kramer (2006, s. 88).

Do Paço a Nave (2013, s. 549) shrnují potenciální přínosy firemního dobrovolnictví s poukazem na potřebnost jeho pečlivé přípravy a implementace: „...*firemní dobrovolnictví přináší výhody rozličným skupinám zapojeným do procesu, zejména společnosti jako celku (skrze řešení sociálních problémů a zlepšování kvality života), zaměstnancům (uspokojení, učení, motivaci) a firmě samotné (reputace, obraz v očích veřejnosti, proslulost).*“

### 1.2.1 Nezisková organizace

Nezisková organizace získává účastí v programu firemního dobrovolnictví především kvalifikovanou a často i silně motivovanou pracovní sílu, která může (podle druhu dobrovolnické činnosti) významným způsobem přispět k rozsahu a úrovni služeb poskytovaných klientům, ale i k samotnému chodu a způsobu fungování celé organizace a její (zejména finanční a personální) soběstačnosti a udržitelnosti.

Další přidanou hodnotu (a to nejen pro samotnou neziskovou organizaci) vytváří firemní dobrovolnictví v situaci, kdy se dobrovolníci z řad zaměstnanců rozhodnou v dobrovolnické činnosti pokračovat i po skončení vlastního formalizovaného programu, tedy bez očekávání další podpory ze strany zaměstnavatele (placené hodiny odpracované v rámci dobrovolnictví, poskytnutí neplaceného volna atp.). Nezisková organizace v tomto případě získává angažovaného dobrovolníka vybaveného potřebnými znalostmi a dovednostmi nezávisle na potřebě formální dohody se zaměstnavatelem (Caligiuri, Mencia and Jiang, 2013, s. 836).

### 1.2.2 Firma

*„[...] dobrovolnické programy posilují obraz firmy, především v očích tisku a názorových tvůrců, a tak v důsledku ovlivňují veřejné mínění jako celek“* (Do Paço a Nave, 2013, s. 549). Zapojením vlastních zaměstnanců do aktivit prospěšných pro lokální komunitu přispívá firma významně k posílení svého obrazu jakožto sociálně odpovědného člena společnosti, což jí v důsledku činí atraktivnější pro talentované a schopné pracovníky, ať již jde o jejich nábor či retenci (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 7). Dochází také k podpoře důvěryhodnosti a obecně přijetí firmy veřejností (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 49). HR odborníci dle průzkumu společnosti Deloitte z roku 2013 považují firemní dobrovolnictví za užitečný nástroj pro zlepšování interní i externí reputace firmy a někteří také za významnou součást organizační kultury (Executive Summary, 2013, s. 2).

[Expertní] dobrovolnictví rovněž pomáhá vyjádřit misi a hodnoty firmy jinými prostředky než slovy a zprostředkovat je komunitě, ve které firma působí. Poskytnutím práce a talentů vlastních zaměstnanců pro potřeby řešení konkrétních společenských problémů se posílání a

propojení firmy s lokální komunitou stává viditelnější a srozumitelnější. Spolu s potenciálním rozvojem těchto talentů může být firemní dobrovolnictví takovou aplikací CSR strategie, která skutečně cíleně a efektivně působí na samotné fungování podniku (McCallum, Schmid a Price, 2013, s. 485).

Dalším potenciálním přínosem programu firemního dobrovolnictví pro organizaci je dle de Gildera, Schuyt a Breedijk fakt, že se zaměstnanci, kteří vykonávají dobrovolnické aktivity pod jménem svého zaměstnavatele, setkávají během dobrovolné práce s řadou lidí, ať již jde o stálé zaměstnance neziskových organizací, klienty, kterým pomáhají, či jejich rodiny a přátele atd. Tito lidé představují pro firmu přirozený zdroj potenciálních klientů, partnerů či budoucích zaměstnanců. Jejich názor na firmu je zároveň již primárně ovlivněn zkušeností s jejím dobrovolnickým programem, tedy přímo projevenou sociální odpovědností. Jak autoři dále podotýkají, je vysoce nepravděpodobné, že by se stávající klienti rozhodli na základě zavedení programu firemního dobrovolnictví přestat využívat služeb organizace, neboť jde o krok, který ze své podstaty vyvolává u okolí sympatie (2005, s. 151-152).

Rozvoj programů firemního dobrovolnictví a zapojení vyššího počtu zaměstnanců má potenciál přinést pozitivní výsledky pro celou organizaci, ať už se jedná o nárůst loajality zaměstnanců, vylepšení vztahů mezi jednotlivými odděleními i napříč hierarchickou strukturou firmy či posílení celkové organizační kultury (Krasnopolskaya, 2014, s. 19).

Firemní dobrovolnictví může být také velmi efektivním a úsporným řešením v oblasti tréninku a rozvoje zaměstnanců. Jak vyplývá z průzkumu společnosti Deloitte *2008 Deloitte Volunteer IMPACT Survey*, přes 90 % oslovených HR odborníků vidí ve firemním dobrovolnictví (hovoříme zde především o expertním dobrovolnictví, o kterém blíže pojednává oddíl 1.6 předkládané diplomové práce) příležitost, jak obohatit firemní systém tréninku a rozvoje. Pouhá 2 % se přitom domnívají, že by takový způsob vzdělávání znamenal pro firmu větší náklady, než tradiční tréninkové metody. Další přidanou hodnotou, kterou může firemní dobrovolnictví do systému tréninku a rozvoje zaměstnanců přinést, je samotná podoba vzdělávání. Účast na dobrovolnictví představuje pro zaměstnance de facto pracovní výkon v reálném prostředí a s reálnými výsledky, jedná se o tzv. *akční učení*, obohacené navíc o pozitivní sociální dopad (Executive Summary, 2008, s. 3). Do Paço a Nave shrnují vztah firemního dobrovolnictví ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců takto: „*Firemní dobrovolnictví je vnímáno jako faktor rozvoje lidských zdrojů se stále rostoucím*

*významem, neboť má potenciál přispět k budování schopností a znalostí každého zapojeného pracovníka“ (2013, s. 548-549).*

Aktivní zapojení některých zaměstnanců do programu firemního dobrovolnictví může u managementu přinášet obavy z reakcí jejich kolegů, kteří se do dané dobrovolnické aktivity nezapojí. Každý pracovník má v organizaci specifické místo, ke kterému se váže suma povinností a úkolů. V případě absence jednoho zaměstnance z důvodu výkonu dobrovolné činnosti v rámci programu firemního dobrovolnictví se pravděpodobně alespoň některé tyto úkoly dočasně přesunou na jeho spolupracovníky a kolegy, a stejná suma práce tak musí být vykonána menším počtem pracovníků.

Navýšení povinností (byť dočasné) tak může být u těchto zaměstnanců vnímáno jako procesní nespravedlnost a v důsledku negativně ovlivnit jejich pohled na celý program firemního dobrovolnictví i organizaci (zaměstnavatele) jako původce této nerovnosti.

De Gilder, Schuyt a Breedijk však tuto obavu na základě výsledků svého výzkumu vyvracejí. Kolegové zaměstnanců-dobrovolníků ve firmách, které zkoumali, i přes dočasné navýšení pracovních povinností stále vnímali dobrovolnický program organizovaný zaměstnavatelem veskrze pozitivně (2005, s. 150).

### 1.2.3 Zaměstnanec-dobrovolník

Dobrovolník, účastníci se dobrovolnictví v rámci programu řízeného svým zaměstnavatelem, získává v podstatě stejný soubor základních benefitů jako v jakékoli jiné formě dobrovolnictví. Obecně se tedy jedná především o jedinečné zážitky, nové pracovní i osobní zkušenosti, navazování sociálních vztahů, nežádka i přátelství, stejně jako pocit užitečnosti a smysluplnosti vlastní práce (Tošner a Sozanská, 2006, s. 47).

Narozdíl od dobrovolníků, kteří se činnosti věnují samostatně a ve svém volném čase, ale získává navíc i určitou míru podpory od svého zaměstnavatele. Od poskytnutí několika hodin neplaceného volna ročně pro výkon dobrovolnické činnosti až po plně hrazenou několikaměsíční „misi“ v rámci neziskové organizace v tuzemsku či v zahraničí, ocenění jeho dobrovolného úsilí v rámci firemního komunikačního systému nebo například možnost získat pro neziskovou organizaci firemní finanční dar v závislosti na počtu dobrovolně odpracovaných hodin (viz oddíl 1).

Zaměstnanec, který se aktivně angažuje v programu firemního dobrovolnictví (zejména, pokud se jedná o dobrovolnictví expertní), pak také zvyšuje své šance na pracovní postup. Například společnost GSK, která se již řadu let věnuje projektu zahraničních dobrovolnických misí, na které vysílá své vybrané zaměstnance se specifickými schopnostmi a dovednostmi (více oddíl 1.6.3.1.1) na základě vlastních průzkumů zjistila, že pracovní postup a vnitřní mobilita těchto pracovníků je v rámci firmy oproti ostatním pracovníkům téměř dvojnásobná (About PULSE, 2014).

Výzkum společnosti Deloitte Volunteer IMPACT Survey z roku 2005 ukázal, že více než 80 % pracujících věří, že zapojení do dobrovolnictví pomáhá prohlubovat schopnosti a dovednosti jako je rozhodování, řešení problémů či networking (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 2). Rozvoj schopností zaměstnanců v této oblasti je také jedním z výrazných motivů, které vedou firmy k zavádění programů dobrovolnictví. Kromě rozvoje sociálních dovedností může účast na dobrovolnictví působit i jako prevence syndromu vyhoření - změna rutinní činnosti, dočasná výměna komerčního sektoru za neziskový, pocit důležitosti, smysluplnosti vykonané práce apod. (Napřích společenskou odpovědností firem, 2005, s. 50). Znalosti a zkušenosti, které zaměstnanci získají či prohloubí během výkonu dobrovolné činnosti, mohou být následně využity i při plnění pracovních úkolů na původní pracovní pozici. Firemní dobrovolnictví má také potenciál pozitivně ovlivnit míru zapojení či provázanosti zaměstnance s organizací (tzv. *employee engagement*), což může vést k vyšší pracovní výkonnosti a celkové produktivitě (Caligiuri, Mencin a Jiang, 2013, s. 855).

Day a Devlin uvádí tři důvody, proč mají dobrovolníci lepší vyhlídky najít si placené zaměstnání než ti, kdo se dobrovolnictví neúčastní. Zprv, účastí na dobrovolnických aktivitách mohou získat či prohloubit užitečné schopnosti a dovednosti, které obohatí jejich celkový lidský kapitál a mohou být zajímavé a potřebné i pro budoucího zaměstnavatele. Zadruhé, samotná pracovní aktivita (byť neplacená) v období nezaměstnanosti je signálem pro potenciálního zaměstnavatele, že daná osoba dbá na budování svých pracovních zkušeností i během dočasné absence placeného zaměstnání; navíc je účast na dobrovolnictví známkou určitého sociálního cítění a morálních kvalit, které mohou korespondovat s hodnotami a etickými zásadami zaměstnavatele. Třetí důvod, již zcela praktický, poukazuje na příležitost k navazování kontaktů (ať již profesních či osobních) během dobrovolnických aktivit. Rozšiřování sítě kontaktů (tzv. *networking*), především pokud se



jedná o oblast, která je dobrovolníkovou původní profesí, může výrazně usnadnit hledání nového pracovního uplatnění (Jorgensen, 2013, s. 4).

S výše uvedeným se ztotožňuje i Corporation for National and Community Service (2010), která se ve svém textu věnuje především expertnímu dobrovolnictví (skills-based volunteering). Vidí v něm ideální příležitost pro nezaměstnané, ale i pro mladé profesionály (absolventy) k získání významných pracovních zkušeností a navázání vztahů s potenciálními zaměstnavateli v různých oblastech (i v rámci samotného neziskového sektoru).

Analýza části Current Population Survey (CPS) věnované dobrovolnictví ukázala, že participace na dobrovolnických aktivitách je spojena s viditelnými zlepšeními v oblasti pracovních příležitostí. Z analýzy vyplývá, že nezaměstnaní, kteří v posledním roce věnovali dobrovolnictví mezi 20 – 99 hodinami, měli v průměru o 6,8 % vyšší šanci na získání zaměstnání než ti, kteří se do dobrovolnictví nezapojili vůbec, nebo jím strávili méně než 20 hodin za daný rok (Jorgensen, 2013, s. 2).

Tyto výsledky jsou překvapivé, protože mnozí z nezaměstnaných, kteří se výzkumu zúčastnili, se ani nevěnovalo dobrovolnictví ve své původní pracovní oblasti (oblasti, ve které hledali zaměstnání). Pro mnohé z nich bylo dobrovolnictví především jakousi náhradní, aktivně odpočinkovou činností, než aby v ní viděli příležitost k nalezení nového pracovního místa.

Dobrovolnictví jim přinášelo uspokojení z užitečně stráveného času, stejně jako nové životní zkušenosti a dovednosti, které ovšem nemusí být nutně uplatnitelné v budoucím placeném zaměstnání. Zvýšená šance na úspěch při hledání nového pracovního uplatnění se nicméně projevila i u těchto dobrovolníků. Obecně se tedy dá předpokládat, že samotná dobrovolná aktivita (ne nutně v oblasti, ve které je dobrovolník profesionálem) zvyšuje atraktivitu takového uchazeče v očích zaměstnavatele a představuje tak značný potenciál například pro oblast aktivní politiky zaměstnanosti. V případě, kdy se jedinec věnuje dobrovolnictví ve své vlastní profesní oblasti, jeho atraktivita pro potenciální zaměstnavatele ještě roste, nemluvě o řadě profesionálních kontaktů, které je při dobrovolnické činnosti možné přirozeně navázat (tamtéž, s. 6-7).

Výsledky novějšího průzkumu společnosti Deloitte *2013 Deloitte Volunteer IMPACT Survey* pak vyjadřují vliv účasti nezaměstnaných osob na expertním (skills-based)

dobrovolnictví na jejich vnímání HR profesionály coby kandidátů na trhu práce (Executive Summary, 2013, s. 2-3). V průměru více než tři ze čtyř oslovených HR profesionálů považují zkušenost kandidáta s expertním dobrovolnictvím za přínos a berou ji v potaz při rozhodování o výsledku výběrového řízení (tamtéž, 2013, s. 2).

*„Současné výzkumy ukazují, že zaměstnanci mohou těžit z dobrovolnictví rozvojem svého lidského a sociálního kapitálu, což je vnímáno jako efektivní způsob prohlubování a zlepšování schopností a dovedností využívaných v pracovních vztazích, jako je například týmová práce, leadership a komunikace, stejně jako způsob aplikace networkingu a navazování sociálních vztahů“* (Do Paço a Nave, 2013, s. 549).

Caligiuri, Mencin a Jiang (2013, s. 830) uvádějí zvýšenou angažovanost a oživení závazku k původní (nedobrovolnické) práci jako další potenciální výhodu pro zaměstnance (a potažmo i zaměstnavatele).

Podle některých autorů je vykonávání dobrovolnické činnosti obecně provázáno prohloubením pocitu životní spokojenosti (z angl. *well-being*), který je spolu se zážitky radosti, sounáležitosti či přátelství, vnímané vyšší kvality života a ocenění významu zdraví dalším přínosem, který dobrovolník získává (Do Paço a Nave, 2013, s. 555). Tyto benefity (stejně jako např. zvýšení spokojenosti ve vztahu k vlastní práci) plynou dle výzkumů i z účasti na firemním dobrovolnictví (např. Krasnopolskaya, 2014, s. 19; Ruizalba Robledo a kol., 2015, s. 180).

#### 1.2.4 Všeobecné přínosy firemního dobrovolnictví

Ve výzkumu Krasnopolskaye byl dále zjištěn pozitivní vztah mezi firemním dobrovolnictvím a další občanskou angažovaností (přímo nepodporovanou zaměstnavatelem). Tento vztah zahrnuje jak současné, tak i potenciální zapojení do filantropických aktivit např. na bázi měsíčních finančních darů či účasti na dobrovolnických akcích organizovaných lokální komunitou (tedy dobrovolnictví nefiremní). V porovnání s většinovou populací (tvořenou dobrovolníky i těmi, kteří se dobrovolnictví zcela neúčastní) vykazují firemní dobrovolníci celkově vyšší míru zapojení do obecně prospěšných aktivit (2014, s. 19).

*„Firemní dobrovolníci jsou v otázkách občanské společnosti aktivnější než ti, kteří se tohoto dobrovolnictví neúčastní, a, v mnoha případech, i více než celá populace. Ziskové organizace vytvářejí příznivé prostředí pro podporu iniciativ zaměstnanců ve smyslu podpory a pomoci druhým. Firemní dobrovolnictví tak může povzbudit a inspirovat zaměstnance k účasti na dobročinných aktivitách i mimo oblast podpory zaměstnavatele. Firemní dobrovolníci mohou představovat skupinu s velkým potenciálem formovat a utvářet základ moderní [ruské] občanské společnosti.“ (Krasnopol'skaya, 2014, s. 19).*

Ačkoli se Krasnopol'skaya zaměřuje ve své studii na případ Ruska, její závěry korespondují se zjištěními dalších autorů (např. de Gilder, Schuyt a Breedijk, 2005, s. 149-150) a je možné je aplikovat i na další země, kde se firemní dobrovolnictví teprve rozvíjí a povzbudit tak jeho zavádění ve větším měřítku.

#### 1.2.5 Potenciální rizika firemního dobrovolnictví

Zavedení programu firemního dobrovolnictví není přirozeně spojeno pouze s výhodami, ale také s určitými riziky pro všechny zúčastněné strany. I dobře naplánovaný a provedený projekt firemního dobrovolnictví může vedle pozitivních dopadů vyvolat také nezamýšlené negativní efekty.

Caligiuri, Mencin a Jiang (2013, s. 856) zdůrazňují význam důkladného plánování projektu firemního dobrovolnictví včetně otevřeného a jasného definování očekávání, která ve vztahu k němu komerční i nezisková organizace mají. Autorky se shodují, že firma nemůže jednoduše nalákat své zaměstnance k účasti na dobrovolnictví jakožto obecně prospěšné aktivitě a následně je poslat do libovolné neziskové organizace bez zjištění (a zajištění) konkrétního programu a zázemí s očekáváním, že si „nějak poradí“. Případně, že se navíc vrátí s rozvinutými schopnostmi, s pomocí kterých následně zvýší svou pracovní výkonnost.

Pro možnost vytvoření skutečné přidané hodnoty pro všechny zúčastněné, firemní dobrovolnický program musí mít dle autorek jasný cíl. Musí do něj být angažováni ti správně motivovaní zaměstnanci disponující potřebnými dovednostmi (a následně jim musí být umožněno je při výkonu dobrovolnické činnosti využít). A ti musí být vysláni do takové neziskové organizaci, která je schopná jejich pomoc a potenciál využít a ideálně dále rozvíjet i po ukončení daného projektu.

Důležitost výše uvedeného ilustruje článek Sachy Pfeiffer, vydaný v březnu 2015 deníkem The Boston Globe. Autorka článku popisuje fenomén, se kterým se často setkávají neziskové organizace přijímající ke spolupráci dobrovolníky z firem. Některé firmy vyšlou své zaměstnance na místo zcela nepřipravené, očekávající spíše jakýsi „den volna mimo kancelář“ než skutečnou práci, nadto často ve zbytečně velkých skupinách, které ani nemohou být na místě účinně využity. Takoví dobrovolníci se pak pro pracovníky neziskových organizací stávají spíše přítěží než pomocí a zážitek z celé akce může být pro obě strany frustrující. Rovněž požadavky, které některé firmy na neziskové organizace (případně dobrovolnická centra či koordinátory) kladou, mohou být přehnané a v zásadě nesplnitelné. Jen málokterá nezisková organizace dokáže shromáždit dostatek práce pro velké množství lidí (například celé jedno oddělení o cca 100 lidech) a nadto ji zkoordinovat do jednoho určitého dne a místa. Firmy přitom právě často požadují dobrovolnickou akci na míru pro celé týmy či oddělení jako svého druhu team-buildingovou aktivitu, a nemyslí přitom příliš na užitek, který by taková akce měla přinést především klientům dané neziskové organizace. Takovéto pojetí firemního dobrovolnictví se tak stává spíše trpěnou noční můrou než vítanou pomocí a neziskové organizace se ji často neodvážejí odmítat z obavy ze ztráty finančních darů či jiných projevů podpory, kterou jim firmy poskytují (Pfeiffer, 2015).

Výše uvedený příklad může sloužit jako jasná ukázka nedostatečné komunikace mezi firmou a neziskovou organizací, jen málo (nebo vůbec) vyjádřenými očekáváními obou stran a nesprávně provedeným plánováním a řízením celé akce. Organizace (jak komerční, tak neziskové), pro které je firemní dobrovolnictví novou formou spolupráce, si přirozeně nejsou v mnoha ohledech jisté a jejich rozdílné představy tak mohou snadno způsobit nezdar celého projektu. Řešením může být zapojení koordinačního prvku, dobrovolnického centra nebo jiné organizace, jejímž posláním je přímo propojovat dostupné pracovní síly firem s potřebami neziskových organizací. Tyto organizace také často vydávají podrobné, volně dostupné „manuály“ pro vytváření a řízení úspěšného projektu firemního dobrovolnictví, které mohou oběma stranám významně pomoci zorientovat se, ujasnit si vzájemné představy a domluvit konkrétní, všestranně prospěšný způsob spolupráce.

Jedním z klíčových problémů, kterých se článek vydaný v The Boston Globe dotýká, je popularita manuálních činností v rámci dobrovolnických aktivit (typicky stavba či renovace budov, natírání plotů či úklid zahrad a parků). Jak autorka článku uvádí, tyto činnosti jsou pro úspěšné fungování neziskových organizací samozřejmě také důležité. Mnohem

potřebnější jsou ale často konkrétní odborné úkoly, na které nemají vlastní pracovníci neziskovek kapacity ani kvalifikaci a které se zároveň často překrývají s profesionálním zaměřením firemních dobrovolníků (Pfeiffer, 2015).

Natřít lavičku může být pro grafika, který tráví své pracovní dny v kanceláři u počítače, osvěžující a může přinést pocit z dobře vykonané práce s okamžitě viditelným výsledkem. Tuto lavičku by ale stejně tak dobře mohl natřít jeho kolega finanční analytik, kolegyně ze zákaznické podpory nebo i pracovník úklidu z outsourcingové společnosti. Nikdo z nich by však pro neziskovou organizaci nedokázal navrhnout design nových webových stránek, tak jako on. Pravděpodobnost, že neziskové organizaci prospěje mnohem více právě tímto způsobem, je přitom značně vysoká. Výše popsaná situace otevírá téma tzv. *expertního dobrovolnictví* jako typu firemní dobrovolnické aktivity, která umožňuje maximalizovat pozitivní efekt na fungování neziskových organizací a tím i na život komunity (společnosti) jako celku (viz dále oddíl 1.6).

Caligiuri, Mencin a Jiang dále uvádějí potenciální riziko pro firmy, které od zavedení firemního dobrovolnictví očekávají signifikantní prohloubení a rozšíření schopností a kompetencí svých zaměstnanců s vidinou jejich dalšího uplatnění pro zlepšení výkonnosti na vlastním pracovním místě. Dobrovolnické činnosti využívající širokou škálu profesních dovedností zaměstnance spíše na obecné úrovni, vykazovaly dle výzkumu výrazně pozitivní dopad na fungování neziskových organizací v dlouhodobém horizontu, nezpůsobily však žádné zlepšení v rámci rozvoje dovedností uplatňovaných v původní práci pro samotnou firmu.

Dobrovolníci, kteří v rámci plnění úkolů pro neziskovou organizaci zastávaly spíše pozici specialistů (využívali užší záběr svých dovedností avšak k řešení komplexnějších a specifitějších problémů), dokázali nově nabyté zkušenosti využít ve své původní práci lépe. Autorky se domnívají, že využívání širokého rozpětí základních profesních dovedností při plnění úkolů v rámci programu firemního dobrovolnictví může velmi pozitivně ovlivňovat neziskovou organizaci (jejíž dovednosti se v dané oblasti často nachází na základní úrovni a může tak z dočasného působení profesionála v organizaci pouze získat, pozn. autorky), pro kterou firemní dobrovolníci pracují. Neumožní však jim samotným prohloubit a rozvinout své dovednosti v novém, originálním světle. Závěry Caligiuri, Mencin a Jiang potvrzují zjištění starších výzkumů, že dosažení zvýšené hodnoty pro jednu ze zúčastněných stran

může být provázáno neutrálním, či dokonce negativním dopadem na stranu jinou (2013, s. 851-852).

Dalším rizikem, které zmiňují například Caligiuri, Mencin a Jiang (2013, s. 827), které se ale ve výzkumu de Gildera, Schuyt a Breedijk nepotvrdilo (viz oddíl 1.2.2), je možný negativní postoj kolegů firemních dobrovolníků, kteří se dobrovolnických aktivit v rámci firemního programu neúčastní a musí dočasně zvládat pracovní úkoly svých kolegů nad rámec vlastních povinností. Rovněž zaměstnanci, kteří se dobrovolnických aktivit účastní sami ve svém volném čase, a nepožívají tak výhod, které přináší program firemního dobrovolnictví (placené hodiny dobrovolné práce, případně neplacené uvolnění z práce, obecná podpora dobrovolnické aktivity včetně veřejných pochval a projevů uznání), mohou cítit rozčarování, že jejich vlastní dobrovolné úsilí není zaměstnavatelem oceňováno. Některými zaměstnanci může být dobrovolnictví také vnímáno jako ryze soukromá aktivita, která nepatří do pracovního života a ze své podstaty by neměla být zaměstnavatelem aktivně podporována. Rovněž fakt, že firma na zavedení dobrovolnického programu vynakládá (často nemalé) prostředky, může být některými zaměstnanci vnímán negativně, neboť se mohou domnívat, že by dané zdroje sloužily jejich zájmům lépe v jiném kontextu (de Gilder, Schuyt a Breedijk, 2005, s. 150-151).

Peterson (2004, s. 617) upozorňuje také na problematickou možnost měření efektů firemního dobrovolnictví, zejména v případě často vyzdvihovaného rozvoje schopností a dovedností zaměstnance-dobrovolníka. Peterson polemizuje s objektivitou výzkumů, provedených na toto téma pomocí dotazníkového šetření, a zaměřuje se v této souvislosti na motivy respondentů. Jedná-li se o vedoucí projektu firemního dobrovolnictví, je podle něj přirozené, že se snaží představit program a jeho výsledky v co nejlepším světle, aby došlo k uspokojení zájmů investora (firmy) a zvýšila se šance na opakování či další rozvoj programu. V případě respondentů z řad samotných firemních dobrovolníků se může rovněž jednat o snahu „zavděčit se“ zaměstnavateli a poskytnout mu na dané otázky odpovědi, které chce pravděpodobně získat (v kontextu rozvoje pracovních schopností a dovedností tedy potvrzení jejich nárůstu/prohloubení). Dle Petersona zaměstnanci, ačkoli je dobrovolnictví pod hlavičkou zaměstnavatele de facto jen jiným druhem práce, získávají jeho vykonáváním řadu benefitů, například v podobě dočasné změny pracovní náplně, pracovního prostředí, nových sociálních kontaktů a zážitků. Pro zjištění skutečných dopadů firemních

dobrovolnických aktivit na rozvoj pracovních schopností a dovedností je tudíž podle něj potřeba použít objektivnějších metod než klasického dotazování (tamtéž, s. 617).

### 1.3 Typy firemního dobrovolnictví

Peloza a Hassay (2006, s. 358) dělí programy firemního dobrovolnictví do dvou hlavních typů:

intra-organizační (*intra-organizational*) a inter-organizační (*inter-organizational*).

Intra-organizační firemní dobrovolnictví je organizováno přímo zaměstnavatelem jako součást jeho CSR iniciativ a zaměstnancům je v takovém případě předkládán již hotový program spolupráce s konkrétní neziskovou organizací. V případě zájmu o účast se zaměstnanec pouze přihlásí a následně je vybaven všemi potřebnými informacemi (případně pomůckami či materiálem); tento typ firemního dobrovolnictví bývá také obvykle ze strany zaměstnavatele podporován hrazením obvyklé mzdy za dobrovolně odpracované hodiny či alespoň přiznáním neplaceného volna (viz také Kotler a Lee, 2005, s. 176-177; Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 128-129 apod.).

Inter-organizační typ firemního dobrovolnictví je tvořen vlastními dobrovolnickými aktivitami jednotlivých zaměstnanců, iniciativa zde vychází přímo od zaměstnanců a nikoli od zaměstnavatele. Záleží pak na dohodě zaměstnance-dobrovolníka a zaměstnavatele, jakým způsobem bude tato jeho činnost ze strany firmy podporována (například formou peněžních darů či grantů dle počtu dobrovolně odpracovaných hodin).

Peloza a Hassay uvádějí pro doplnění ještě termín extra-organizační (*extra-organizational*) dobrovolnictví, kde se zaměstnanec věnuje dobrovolnictví ve svém volném čase a bez jakékoli podpory ze strany zaměstnavatele (2006, s. 360).

Nejrůznější možnosti podpory poskytované zaměstnavatelem směrem k zaměstnancům v rámci programu firemního dobrovolnictví dle Kotlera a Lee jsou uvedeny již v oddílu 1, pro důkladnější seznámení s problematikou zde uvádím také pohledy dalších autorů. Nešporová uvádí řadu podob, jakých firemní podpora dobrovolnictví může nabývat (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 127-130), mnohé z nich se překrývají s výčtem uváděným i Kotlerem a Lee, např. *Časová* či *Talentová banka*, případně *Matchingový fond* (2005, s. 175). Z dalších je to například *Akční den*, při kterém se do jednorázové dobrovolné práce zapojí co největší počet pracovníků dané firmy nebo *Mentoring* či *Stínování*, které již

vyžadují dlouhodobější spolupráci a důkladnější přípravu. Nešporová nicméně uvádí také některé další zajímavé možnosti aplikace firemního dobrovolnictví, například tzv. *Partnerství v managementu*, které představuje výměnu know-how a zkušeností mezi vedoucími pracovníky komerční a neziskové organizace. *Sociální praxe* či *Rozvojové projekty* zahrnují nasazení zaměstnance na časově ohraničenou dobu do určité neziskové organizace, kde působí jako jeden z jejích vlastních pracovníků, případně se věnuje speciálnímu projektu zacílenému na řešení konkrétního sociálního problému. Unikátním přístupem může být pak tzv. „*Vidět znamená uvěřit*“, kdy vrcholový manažer komerční organizace navštíví neziskovou či komunitní organizaci, seznámí se s jejími cíli, běžným chodem a také problémy, se kterými se potýká. Vrcholný představitel firmy tak získá konkrétní vhled do určité sociální situace a sám také může nejlépe posoudit, jak jeho společnost může k jejímu řešení přispět (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 129-130).

Z hlediska konkrétních činností dobrovolnické práce rozlišují Kotler a Lee tři hlavní oblasti; *Komunitní*, která se zaměřuje na řešení konkrétních problémů v dané lokalitě (např. stavba či renovace domů pro osoby bez domova, organizace potravinových sbírek a charitativních bazarů, předčítání dětem v nemocnicích, návštěvy seniorů v domovech důchodců nebo vyučování základům práce s počítačem či finanční gramotnosti). Dále oblast zaměřenou na *Ochranu zdraví a bezpečnosti*, kde se mohou zaměstnanci zapojit například do přednášek o zdravém životním stylu, podpory aktivního trávení volného času dětí, vyučování pravidlům bezpečného pohybu na silnicích. Oblast *Ochrany životního prostředí* pak zahrnuje například sběr odpadků, čištění vodních zdrojů, odklizení následků živelních pohrom či výsadbu stromků (2005, s. 177-178).

#### 1.4 Legislativní úprava firemního dobrovolnictví v ČR

Ačkoli je firemní dobrovolnictví v České republice již poměrně zavedeným fenoménem, neexistuje pro jeho fungování žádná konkrétní legislativní úprava. Veškeré formy dobrovolnictví se tak řídí jednotným právním dokumentem, kterým je *Zákon o dobrovolnické službě* (zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů).



Zákon v tomto smyslu zavádí několik pojmů – *dobrovolník*, *vysílající organizace*, *přijímající organizace* a *dobrovolnická služba*. Definuje, co je možné považovat za dobrovolnickou službu a kdo a za jakých podmínek se jí může účastnit. Zákon dále upravuje základní podmínky pro udělení akreditace vysílajícím organizacím (oprávnění vysílat dobrovolníky přijímajícím organizacím) a také přidělení dotací na určité výdaje spojené s organizací dobrovolníků, jako jsou výdaje na jejich evidenci, úhrada pojištění odpovědnosti povinného pro každého dobrovolníka, v určitých případech i úhrada důchodového pojištění dobrovolníků apod. (Úplné znění zákona č. 198/2002 Sb., 2014).

Zákon svou působností zdaleka nepokrývá veškeré existující formy dobrovolnictví a ani nenutí organizace pracující s dobrovolníky podstupovat proces akreditace, ačkoli to pro ně i pro dobrovolníky samotné může znamenat řadu výhod (v první řadě založení nároku na určitou formu státní podpory). V případech, kdy se jedná o vymezení povinností vyplývajících ze smlouvy uzavřené mezi dobrovolníkem a vysílající organizací, se vhodně použijí příslušné pracovněprávní předpisy (Úplné znění zákona č. 198/2002 Sb., 2014).

V praxi se tedy pro firemní dobrovolnictví uplatňují především předpisy Zákoníku práce a nadto určitá ustanovení vyplývající ze Zákona o dobrovolnické službě (např. povinnost pojištění odpovědnosti každého dobrovolníka).

### 1.5 Koordinace firemního dobrovolnictví – dobrovolnická centra

Dobrovolnická centra a koordinátorské organizace fungují na poli firemního dobrovolnictví coby prostředníci mezi konkrétní firmou a neziskovou organizací. Ať již přímo, kdy pomáhají propojit vhodné strany k nalezení spolupráce, která všem přinese co největší prospěch, nebo nepřímo, kdy slouží jako konzultant nebo metodik pro úspěšné plánování a řízení projektu firemního dobrovolnictví.

Tyto organizace často pracují s databázemi jednorázových dobrovolnických příležitostí (neziskových organizací, které identifikují potřebu dobrovolníků v té či oné oblasti) a pomocí online portálů tyto příležitosti nabízejí firmám, které si následně mohou vybrat organizaci i konkrétní činnost dle svých preferencí (oblast zájmu, lokalita, časová náročnost i potřebný počet dobrovolníků). Kromě zprostředkování jednorázových akcí se tato koordinátorská centra obvykle věnují i propojení komerčního a neziskového sektoru na dlouhodobější bázi, na základě individuálních požadavků konkrétních firem (tzv. *partnerské*

*programy*; Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 127-128). V ČR působí dvě hlavní koordinátorské organizace s vlastními databázemi - Národní dobrovolnické centrum Hestia, které provozuje portál Dobrovolník.cz<sup>2</sup> a platforma Byznys pro společnost s portálem Zapojímse.cz<sup>3</sup>; zvláštním příkladem je i nezávislý projekt Um sem, um tam<sup>4</sup>, zaměřený na hledání jednorázových příležitostí v oblasti expertního dobrovolnictví (viz blíže oddíl 1.6.3.2).

V případě expertního dobrovolnictví firem se zpravidla jedná o dlouhodobější spolupráci, která vyžaduje i důkladnější rozbor potřeb neziskové organizace, identifikaci klíčových oblastí, které by profesionálové z firem mohli pomoci vyřešit a také přípravu pracovníků neziskové organizace na spolupráci s komerčním sektorem. Ta u tohoto typu dobrovolnictví sestává zpravidla z mentoringu a tréninku specifických schopností a dovedností (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 5).

Koordinační a dobrovolnická centra mohou neziskovým organizacím poskytnout konzultace v řadě oblastí, stejně jako například provést audit jejich služeb a celkového fungování a doporučit zlepšení na základě vlastních zkušeností a širokých znalostí problematiky (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 10).

## 1.6 Expertní dobrovolnictví

*"Expertní dobrovolnictví je strategickým typem dobrovolnictví, které exponenciálně zvyšuje dopad na neziskové organizace skrze předávání celé řady schopností a dovedností, které posilují úroveň operativy a poskytování služeb neziskových organizací."* (Corporation for National & Community Service, 2010, s. 5). Prostřednictvím firemního programu expertního dobrovolnictví se setkávají schopnosti, zkušenosti, talent a odbornost zaměstnanců se specifickými potřebami neziskových organizací (tamtéž, s. 5).

Neexistuje univerzální definice expertního dobrovolnictví, stejně jako neexistuje jednotné označení pro tento typ dobrovolné práce. Zahraniční literatura pracuje s termíny jako *skilled volunteerism*, *skills-building volunteering*, často se také užívá termín *pro bono* či *in kind*

---

<sup>2</sup> <https://www.dobrovolnik.cz/>

<sup>3</sup> <http://zapojimse.cz/>

<sup>4</sup> <http://www.umsemumtam.cz/>

*services*, který není v tomto kontextu zcela správný a který bude vysvětlen dále (viz oddíl 1.6.2). Nejužívanějším označením aktivit expertního dobrovolnictví je pak *skills-based volunteering* (The Points of Light Foundation, 2007, s. 2). V českém prostředí se můžeme setkat především s označením *expertní* či *odborné dobrovolnictví*.

Expertní dobrovolnictví představuje v podstatě jakoukoli aktivitu v rámci dobrovolnictví, při které dobrovolník využívá své specifické profesní znalosti a dovednosti (The Points of Light Foundation, 2007, s. 2). Zpravidla se tak expertní dobrovolnictví zásadně liší od klasické manuální dobrovolné pomoci typu natírání oken či úklidu městské zeleně. Samozřejmě se tyto dvě kategorie mohou v určitých případech překrývat, například když profesionální instalatér v rámci dobrovolnictví opravuje vodovodní systém v zařízení pro lidi bez domova. Obvykle se však expertní dobrovolnictví pojí s představou profesionála z „administrativních“ oborů, jako je účetnictví, finanční analýza, IT, marketing či právo.

Při práci v rámci expertního dobrovolnictví pomáhá dobrovolník tým, co umí nejlépe, tým, co jeho samého živí. Řada výzkumů prokázala, že největší potřebou neziskového sektoru je právě kvalifikovaná pracovní síla (The Points of Light Foundation, 2007, s. 3), která je však také zpravidla finančně velmi nákladná. Dobrovolné poskytnutí vlastního času a expertízy či talentu tak může představovat ideální řešení této situace.

Jeden ze zakladatelů online projektu *Um sem um tam*, zaměřeného na expertní dobrovolnictví, Petr Soběslavský, vysvětluje unikátnost tohoto typu dobrovolnictví i jeho potenciální atraktivitu jak pro dobrovolníky-jednotlivce, tak i pro firmy uvažující o zavedení dobrovolnického programu pro své zaměstnance: „*Chceme dobrovolnictví zbavit stigma „sázení stromků“ nebo vybírání peněz do pokladniček. Dobrovolnictví nemusí být jen nekvalifikovaná práce [...] Právě naopak. Neziskovce můžete pomoc právě tím, co děláte na hlavní pracovní poměr, byť se jedná o pár hodin práce přes počítač.*“ (Um sem um tam, 2012).

Expertní dobrovolnictví se tedy netýká pouze firem, ale také jednotlivců. Firmy mají však pro tento typ dobrovolnictví ideální předpoklady, spojují řadu talentovaných profesionálů v dané oblasti a často také stojí v čele rozvoje oboru a generují tak další úrovně expertízy. Firmy také disponují dostatkem zdrojů pro dlouhodobější spolupráci s neziskovým sektorem. Ta je klíčová pro zajištění maximálního pozitivního dopadu na jeho fungování,

málokterý jednotlivec si ji však může v důsledku vlastních omezených časových možností dovolit.

Pro mnohé nadnárodní korporace se expertní dobrovolnictví (především na mezinárodní úrovni) stalo také součástí systému odměňování či plánování kariéry. Jednotliví zaměstnanci z různých poboček po celém světě se mohou hlásit do komplexních mezinárodních projektů, lokalizovaných zpravidla přímo v místě určitého sociálního problému (rozvojové země s nízkou úrovní edukace v oblasti zdraví a hygieny apod.). Jejich účast je zpravidla podmíněna absolvováním důkladného výběrového řízení zaměřeného na úroveň schopností a zkušeností v dané oblasti expertízy a úspěšní zájemci jsou následně vysláni na časově ohraničenou dobrovolnickou misi jako pracovníci konkrétní neziskové organizace (Corporation for National & Community Service, 2010, s. 7; About PULSE, 2014).

Expertní dobrovolnictví představuje inovativní přístup k vyjádření firemní strategie sociální odpovědnosti, který si rychle získává pozornost jakožto účinný katalyzátor sociálního rozvoje za současného zvyšování hodnoty podniku. Expertní dobrovolnictví zúročuje schopnosti, zkušenosti a znalosti dobrovolníků a spojuje je s potřebami neziskových organizací. Skrze rozvoj všech oblastí znalostí a expertízy, expertní dobrovolnictví pomáhá neziskovým organizacím budovat udržitelné prostředí, ve kterém mohou úspěšněji dosahovat svých cílů a poslání. Profesionálové z řad jednotlivců mohou své specifické schopnosti nabídnout specializovaným dobrovolnickým centrům či koordinujícím organizacím (v rámci České republiky např. internetový projekt Um sem, um tam, viz oddíl 1.6.3.2.), zatímco firemní programy expertního dobrovolnictví zapojují zaměstnance zpravidla do strukturovaných dlouhodobějších projektů vytvořených na základě partnerské spolupráce mezi zaměstnavatelem a konkrétní neziskovou organizací (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 5).

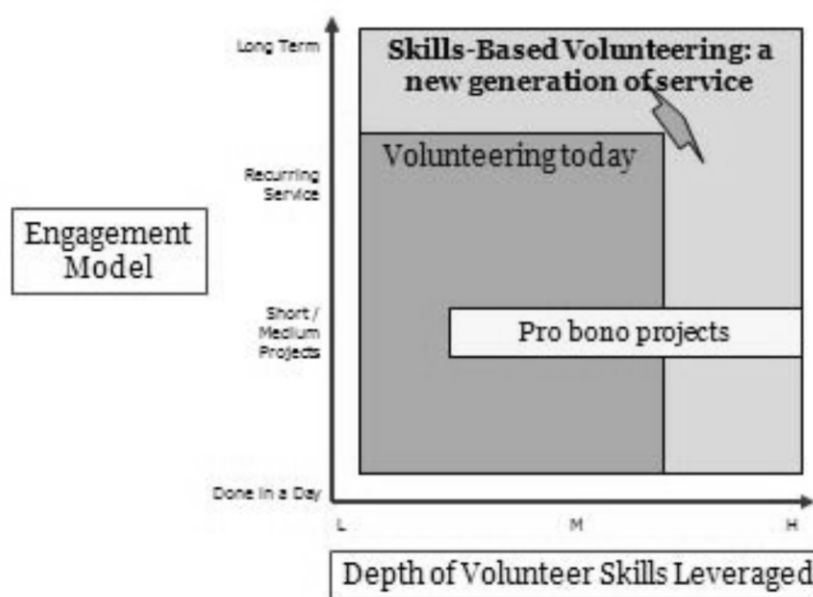
Tato spolupráce, probíhající zpravidla na bázi předávání zkušeností a mentoringu, přináší dobrovolníkům nové zkušenosti a prohloubení stávajících pracovních dovedností, spolu se získáním odlišného úhlu pohledu na celou problematiku (optika neziskového sektoru může být pro ten komerční nová a obohacující). Pracovníci neziskové organizace se naopak učí pracovat efektivněji, podle „tvrdých“ pravidel byznysu. Ještě výraznější efekt pak přináší expertní dobrovolnictví s prvky interkulturní spolupráce, například na úrovni mezinárodních misí (McCallum, Schmid a Price, 2013, s. 490).

### 1.6.1 Specifika expertního dobrovolnictví

V souvislosti s nevyhnutelnou existencí hlubší spolupráce dobrovolníků-profesionálů z řad zaměstnanců firem a pracovníků neziskových organizací v průběhu expertního dobrovolnictví zdůrazňují McCallum, Schmid a Price (stejně jako např. Corporation for National and Community Service, 2010, s. 2 a The Points of Light Foundation, 2007, s. 9) přirozený vznik „win-win“ situace ve vztahu ke všem zúčastněným stranám (2013, s. 490).

Podle autorek má právě expertní dobrovolnictví, jako jedna z řady možností naplnění CSR strategie v praxi, silný potenciál pozitivně ovlivnit úspěšnost firmy a to včetně tzv. „bottom-line“, tedy její výkonnosti a potažmo i zisků (McCallum, Schmid a Price, 2013, s. 480).

Expertní dobrovolnictví přináší také příležitost k přirozenému tréninku (tzv. *learning by doing*) mentorských a vůdcovských schopností zaměstnanců skrze předávání odborných znalostí pracovníkům neziskové organizace. Zároveň dochází k rozvoji jejich kreativity a schopnosti řešení problémů (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 3).



Obr. 2 – Model závislosti zapojení do určitých typů dobrovolnických aktivit na rozvoji schopností a dovedností

Zdroj: Corporation for National and Community Service (2010, s. 3)

Výše uvedený model znázorňuje dopad dobrovolnických aktivit na potenciální rozvoj schopností dobrovolníka. Svislá osa představuje dobu trvání dobrovolnické spolupráce (od jednorázových akcí, jako jsou „dobrovolnické“ či „akční“ dny až po ty dlouhodobé, trvající

zpravidla několik měsíců až rok), vodorovná pak vyjadřuje vliv aktivit na rozvoj schopností dobrovolníka, od nízkého (*low*), přes střední (*medium*) až po vysoký (*high*).

V poli mezi osami jsou znázorněny jednotlivé typy dobrovolnických aktivit. Současná podoba dobrovolnictví zahrnuje jak krátkodobé programy s nízkým efektem na rozvoj schopností účastníků (dobrovolnické či „akční“ dny zaměřené především na jednoduchou manuální práci), tak i střednědobé projekty náročnějšího charakteru s větším rozvojovým potenciálem. Trendem v oblasti je přechod k dlouhodobým komplexním projektům expertního dobrovolnictví, které zároveň skrývají největší předpoklady pro rozvoj schopností zapojených dobrovolníků. Na pomezí úrovně se pak nachází oblast pro bono služeb, které mohou zahrnovat jak krátkodobé projekty, tak i specializovanou spolupráci charakteru expertního dobrovolnictví (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 3).

#### 1.6.2 Pro bono služby vs. expertní dobrovolnictví

Výraz *pro bono (publico)* pochází z latiny a v překladu znamená *pro veřejné blaho* (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 128).

*Pro bono* či *In kind* je ustálený výraz známý především z oblasti právního poradenství poskytovaného zdarma osobám, které si je za obvyklou tržní cenu nemohou dovolit. V širším smyslu se pak jedná o jakoukoli odbornou pomoc poskytovanou dobrovolně a bez nároku na finanční či jinou kompenzaci. Tato pomoc nemusí mít vždy charakter služeb, pro bono je možné poskytovat také materiál, výrobky a zboží či vybavení, v případě firem také často např. prostory pro pořádání přednášek či dalších akcí. Pro bono se tedy nemusí nutně týkat oblasti dobrovolnictví, ale leží napříč možnostmi filantropie (ať již firemní či individuální). Nešporová chápe pojem *pro bono* úžeji, jako bezplatné poskytnutí služby, která spadá do oblasti specializace dané firmy (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 128).

V kontextu expertního dobrovolnictví představuje oblast pro bono služeb jen jednu z možností jeho aplikace. Dobrovolník v takovém případě pracuje na splnění konkrétního úkolu, který je pro neziskovou organizaci klíčový. Využívá při tom své specifické znalosti a dovednosti a pomáhá posilovat operativu dané oblasti v neziskové organizaci skrze přenos vlastní expertízy na její pracovníky (Corporation for National and Community Service, 2010, s. 3-4).

Oblastmi, ve kterých se pro bono služby uplatňují nejčastěji, jsou:

- Strategické plánování
- Lidské zdroje a organizační rozvoj
- Marketing a marketingová komunikace
- Finance a účetnictví
- Informační technologie
- Logistika
- Fundraising
- Projektový a programový management
- Mediální strategie

(tamtéž, s. 4)

Filosofie a skutečný potenciál přínosu expertního dobrovolnictví však sahá ještě dál, leží v možnosti propojit práci komerčních profesionálů ve svém oboru s posláním neziskového sektoru pomocí komplexních strategických projektů přenosu a rozvoje znalostí a schopností. Ty mohou neziskovým organizacím umožnit efektivnější fungování od samotného základu, zlepšením všech stránek jejích poskytovaných služeb i podpůrných činností.

### 1.6.3 Příklady dobré praxe expertního dobrovolnictví v ČR

Expertní dobrovolnictví je v České republice stále poměrně neznámou a málo zavedenou oblastí. Jak vyplývá z nedávného průzkumu Národního dobrovolnického centra HESTIA, podíl aktivit spadajících do oblasti expertního dobrovolnictví činí jen něco málo přes 20 % všech činností provedených v rámci programů firemního dobrovolnictví. Drtivou většinu těchto aktivit tak pokrývá manuální práce, přímá práce s klienty organizací pak představuje (zejména kvůli své vysoké organizační náročnosti) ještě menší procento než expertní dobrovolná pomoc (HESTIA, 2015).

Oblast expertního dobrovolnictví firem je však díky řadě výše uvedených výhod a charakteristik v českém prostředí na vzestupu a mnohé firmy implementují do svých CSR strategií komplexní a sofistikované programy spolupráce s neziskovým sektorem na bázi přenosu a rozvoje vlastního know-how.

Trend programů expertního dobrovolnictví se, stejně jako řada dalších moderních přístupů v oblasti řízení podniků, do České republiky dostává především ze zahraničí skrze politiku přejímání praxe mateřských společností lokálními pobočkami. Tuzemské společnosti však tento trend obratem začínají následovat. Rozsáhlé a sofistikované dobrovolnické programy jsou tradičně především výsadou velkých společností, neboť, na rozdíl od jednorázových akcí typů dobrovolnických akčních dnů, vyžadují mnohem důkladnější plánování a zapojení většího množství zdrojů (ať již časových, personálních či finančních). I mnohé menší podniky se však v této oblasti úspěšně angažují.

#### 1.6.3.1 Expertní dobrovolnictví firem

##### 1.6.3.1.1 GSK – dobrovolnický program PULSE

Jako jeden z příkladů dobré praxe v oblasti expertního dobrovolnictví firem může sloužit program PULSE společnosti GSK, který spojuje přenos potřebného know-how s vytvářením sociální změny na mezinárodní úrovni. Program byl spuštěn v roce 2009 a od jeho začátku jím prošlo na 567 zaměstnanců z mnoha zemí, aby přispělo k efektivnějšímu fungování neziskových organizací po celém světě. V roce 2014 byla k účasti v programu vybrána i jedna ze zaměstnankyň GSK Česká republika (About PULSE, 2014).

Program je zaměřený na neziskové organizace a projekty spojené s péčí o lidské zdraví a jeho ochranu, neboť hlavní oblastí podnikání společnosti GSK je farmaceutický průmysl. Propojením zaměření aktivit společenské odpovědnosti s oblastí vlastního podnikání tak firma naplňuje tezi vyslovenou Porterem a Kramerem (2006, s. 86): „...čím užší je spojení daného sociálního problému s oblastí podnikání firmy, tím je větší prostor k využití firemních zdrojů ku prospěchu celé společnosti.“

Program sestává z vyslání vlastního zaměstnance na pracovní „misi“ do vybrané neziskové zahraniční organizace. Tato mise trvá od tří do šesti měsíců a zaměstnanec se během ní stává součástí týmu dané neziskové organizace. Klíčovou myšlenkou programu je spojení odbornosti vybraného zaměstnance s aktuální potřebou neziskové organizace; zaměstnanec, který se ve společnosti věnuje například IT podpoře, vykonává tuto činnost v rámci dobrovolnické mise pro neziskovou organizaci. Cílem programu je pak účinný přenos know-how zaměstnance na ostatní členy neziskové organizace tak, aby i po ukončení této



spolupráce pokračovala změna, kterou se během svého působení v organizaci snažil v rámci daných procesů nastavit.

Do programu se mohou hlásit zaměstnanci, kteří ve firmě působí po dobu nejméně tří let. Kandidáti následně prochází výběrovým řízením vedeným komisí složenou z vrcholového managementu společnosti, ve kterém musí prokázat svou motivaci k účasti a schopnosti, kterými mohou neziskovým organizacím přispět k vytvoření trvalé změny. Společnost vybraným kandidátům hradí běžnou mzdu a všechny další náklady spojené s plněním mise. Jejich pracovní místo po dobu mise není obsazeno a pracovní úkoly jsou tak dočasně rozděleny mezi ostatní kolegy (About PULSE, 2014).

Z průzkumů, které společnost GSK v návaznosti na program PULSE provádí, mimo jiné vyplynulo, že 29 % zaměstnanců, kteří se zapojili do tohoto programu, změnilo po návratu v rámci firmy svou původní pracovní pozici, v porovnání s 15 % pracovní mobility všech zaměstnanců obecně (tamtéž, 2014).

#### 1.6.3.1.2 Tchibo – expertní dobrovolnictví

Společnost Tchibo se v České republice v oblasti expertního dobrovolnictví angažuje prostřednictvím projektu *Know how pro lepší svět* platformy Byznys pro společnost. Tento projekt je založen na poskytování odborného poradenství neziskovým organizacím v oblastech, které jsou specializací jednotlivých komerčních společností. Cílem projektu je dlouhodobá strategická podpora založená na předávání expertízy a sbližování neziskového a komerčního sektoru (Know how pro lepší svět, 2015).

Příkladem takového modelu je spolupráce společnosti Tchibo a sociálního podniku Rettigovka, který zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce. Společnost Tchibo se zabývá výrobou a distribucí kávových výrobků a součástí sociálního podniku Rettigovka je také kavárna. Zaměstnanci společnosti Tchibo se tedy v tomto případě zaměřili na předávání zkušeností v oblasti přípravy kávy a okrajově také manažerských dovedností. Cílem spolupráce bylo zvýšit konkurenceschopnost podniku skrze zvýšení kvality nabízené kávy a stabilizace a motivace personálu.

Za Tchibo se do projektu zapojilo několik zaměstnanců, kteří svým pracovním zaměřením odpovídali potřebám sociálního podniku. Jak v rozhovoru pro Hospodářské noviny uvádí manažerka CSR společnosti Tchibo Lenka Mašková, výběr zaměstnanců pro program expertního dobrovolnictví se značně liší od běžného firemního dobrovolnictví, kde specializace zaměstnanců nehraje významnou roli. V případě expertního dobrovolnictví ale na základě konzultace vzájemných očekávání firmy i neziskové organizace vyplyne konkrétní představa odborné spolupráce a té zpravidla odpovídá obsah jen několika málo pracovních míst. Vzhledem k základní podstatě dobrovolnictví tedy samotná existence projektu závisí na ochotě konkrétních zaměstnanců-expertů zapojit se do nabízené spolupráce (Hospodářské noviny, 2015).

#### 1.6.3.2 Expertní dobrovolnictví jednotlivců – projekt *Um sem, um tam*

Velmi zajímavým příkladem aplikace expertního dobrovolnictví v českém prostředí je také unikátní internetový projekt *Um sem, um tam*. Nápad vznikl v březnu roku 2012 v rámci akce zaměřené na inovace v neziskovém sektoru *Social Innovation Camp* a v ostré verzi byl spuštěn již v říjnu téhož roku. Svou podobou spojuje myšlenku expertního dobrovolnictví s *virtuálním dobrovolnictvím*, jak o něm hovoří například Frič a Pospíšilová (2010, s. 80-82).

Smyslem projektu je propojit poptávku neziskových organizací po odborné výpomoci a zájem jednotlivců-profesionálů o dobrovolnictví. Obě strany se přitom obvykle potýkají s řadou problémů, na straně neziskových organizací je to často absence potřebného odborníka v řadách vlastních zaměstnanců a omezený rozpočet neumožňující na danou práci najmout profesionála za standardní finanční ohodnocení. Překážkami na straně jednotlivců pak může být nedostatek času či informací o konkrétních možnostech dobrovolnické pomoci.

Řešení, které nabízí projekt *Um sem, um tam*, je online databáze konkrétních krátkodobých odborných úkolů (v jazyce projektu „výzev“) inzerovaných samotnými neziskovými organizacemi. Z nich si registrovaní odborníci mohou dle svých schopností a preferencí vybrat a následně přímo s neziskovkou domluvit konkrétní podobu spolupráce. Po realizaci výzvy se obě strany navzájem hodnotí z hlediska oboustranné spokojenosti, kvality

komunikace i samotné práce a tyto reference jsou pak k dispozici dalším uživatelům databáze.

Filozofií projektu je zprostředkovat neziskovým organizacím dobrovolníky pro pomoc s jednorázovými úkoly, nikoli tedy pro dlouhodobé projekty. Většinu výzev je také možno realizovat z domova (často se jedná například o grafické práce či překlady textů) a v době, kterou si zvolí sám dobrovolník (případné termíny jsou samozřejmě předmětem domluvy s konkrétní neziskovou organizací). Rozsah výzev je klasifikován jako *drobný* (1-3 hodiny práce), *střední* (4-6 hodin) či *velký* (7-10 hodin), dobrovolník tak může reagovat právě na tu konkrétní výzvu, na kterou má aktuálně dostatek času (Um sem, um tam, 2012).

Aktuálně je do projektu zapojeno 1077 neziskových organizací a 2122 dobrovolníků, kteří společně od začátku fungování databáze realizovali na 1190 dobrovolnických výzev<sup>5</sup>.

Projekt Um sem, um tam se také, byť zatím okrajově, zaměřuje na spolupráci s firmami. Firmy se mohou rovněž registrovat a poskytovat neziskovým organizacím schopnosti a čas svých zaměstnanců pro pomoc při řešení odborných úkolů. Zaměstnanec-dobrovolník tak často navíc získává možnost věnovat se dobrovolnické činnosti v rámci své běžné pracovní doby a za standardní mzdu.

Krátkodobá a nezávazná povaha inzerovaných výzev navíc neznamena pro firmy žádnou výraznou administrativní zátěž ani náklady. Zaměstnanci plní vybrané úkoly většinou přímo na svém pracovním místě a po jasně definovanou dobu, jejich běžné pracovní povinnosti tak nemusí být nijak výrazně narušeny.

Projekt by proto mohl být vhodným „startovním“ místem pro zaměstnavatele, kteří by se rádi v rámci svých CSR aktivit zapojili i do firemního (a především expertního) dobrovolnictví, mají ale obavy z nadměrné časové a finanční náročnosti spojené s plánováním a realizací klasického dobrovolnického programu pro zaměstnance.

#### 1.6.3.3 Nadace Vodafone – Rok jinak

Na pomezí expertního dobrovolnictví firem a jednotlivců pak stojí projekt Nadace Vodafone *Rok jinak*. Princip je stejný jako například v případě PULSE programu společnosti GSK (viz oddíl 1.6.3.1.1), expert ve svém oboru se stane po určitou dobu (v případě Roku jinak po

---

<sup>5</sup> Stav k 24. 4. 2017, dostupné online z: <http://umsemumtam.cz/>

dobu jednoho roku) členem týmu vybrané neziskové organizace. S ní se pak skrze předávání svého specifického know-how snaží uvést v život dlouhodobě udržitelný projekt zaměřený na zmírnění či vyřešení určitého sociálního problému. Nadace Vodafone mu přitom formou grantu hradí měsíční mzdu odvozenou z výše mzdy pobírané v předchozím zaměstnání. Uchazeči o grant prochází důkladným výběrovým řízením (jednotlivci spolu s neziskovou organizací v něm představují společný projekt) a ti úspěšní musí během svého angažmá v neziskovce pravidelně reportovat plnění vytčených cílů.

*Rok jinak* se od jiných programů expertního dobrovolnictví liší především tím, že uchazeči o grant nemusí být (a zpravidla nejsou) vlastní zaměstnanci společnosti Vodafone. Do výběrového řízení se může přihlásit odborník prakticky na jakoukoli oblast, vytvoří-li spolu s některou z neziskových organizací zajímavý a životaschopný projekt. Po ročním angažmá končí smlouva s Nadací a odborník k ní ani k neziskové organizaci není dále vázán žádnými povinnostmi (Rok jinak, 2014).

#### 1.6.4 Shrnutí a omezení expertního dobrovolnictví

Expertní dobrovolnictví se může vzhledem k výše uvedeným charakteristikám zdát ideální volbou pojetí firemního dobrovolnického programu, protože má nejlepší předpoklady k naplnění jak filantropicky orientované, tak i strategicko-podnikové myšlenky CSR (viz např. McCallum, Schmid a Price, 2013, s. 492; Corporation for National and Community Service, 2010, s. 6-9).

Tento přístup má však i své limity, nepřinese zaměstnancům například takové vytržení z pracovní rutiny, jakým může být klasická manuální činnost typu renovace laviček či pomoc se stavbou dětského hřiště. Tyto činnosti, zpravidla zcela nesouvisející s podstatou vlastní pracovní náplně firemních dobrovolníků, mohou být vítaným osvěžením a možností zakusit „skutečnou“ práci, která přináší okamžitě viditelné výsledky. Při těchto typech aktivit také nezřídka dochází ke stírání hierarchie vztahů mezi kolegy a nadřízenými (ve zcela nové situaci jsou si všichni rovní a původní pracovní postavení zde prakticky nic neznamená), dobrovolníci se vzájemně „zažívají“ v nových souvislostech, které odhalují ty stránky jejich osobností, které se v běžných pracovních vztazích tolik neprojevují a otevírají nové úrovně komunikace a spolupráce.

Tento „teambuildingový“ prvek se v programech expertního dobrovolnictví samozřejmě nachází také, vzhledem k podstatě samotné práce však nebývá natolik patrný. Obsahem dobrovolnické aktivity jsou zpravidla totožné činnosti jako na vlastní pracovní pozici, a pokud se projektu účastní celé týmy, pravděpodobně si při jeho řešení zachovají původní hierarchii a způsob dělení úkolů.

Na druhou stranu, klíčovým cílem firemního dobrovolnického programu by (již z podstaty konceptu) měl být prospěch neziskové organizace, respektive především jejích klientů. A pro naplnění tohoto cíle se expertní dobrovolnictví ukazuje být mimořádně silným prostředkem.

## 2 Motivace k dobrovolnictví

K tomu, aby člověk věnoval své prostředky, čas a úsilí jiným bez nároku na finanční odměnu, tak jak se to děje v případě dárcovství a dobrovolnictví, musí být motivován. Nicméně, absence materiální odměny zdaleka neznamena, že dobrovolník za svou práci nic nedostává. Naopak, jak trefně uvádějí Frič a Pospíšilová (2010, s. 84): „*Ten, kdo se stará o blaho jiných, vždy něco získává – ať chce či nechce.*“

Co konkrétně ten který jedinec ze své účasti na dobrovolnictví získává, je značně individuální záležitostí, obecně lze ale hovořit o příležitosti získat „...*nové zážitky, zkušenosti, přátele, možnost seberealizace i možnost být někomu užitečný.*“ (Tošner a Sozanská, 2006, s. 47). Tyto přínosy tak v podstatě tvoří i základní strukturu motivací, které vedou jedince k zapojení se a vytrvání v dobrovolnické činnosti.

### 2.1 Vybrané teorie motivace k dobrovolnictví

Odborníci zpravidla rozlišují dva směry či přístupy k teoriím motivace k dobrovolnictví – psychologický a sociologický. Psychologický přístup se snaží nalézt specifické stránky osobnosti, které jsou typické pro dobrovolníky, hledá pohnutky pro pomoc druhým uvnitř jedince, zatímco sociologický přístup se při hledání motivů zaměřuje na okolí dobrovolníka, na kontext jeho životní situace, tedy externí pobídky (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 83).

#### 2.1.1 Psychologický přístup

Jednou z hlavních otázek psychologického přístupu k motivaci k dobrovolnictví je (ne)existence tzv. *altruistické motivace*. Altruismus je chápán jako ochota pomáhat druhým bez ohledu na vlastní prospěch, tedy nezištně. K takto motivovanému jednání vedou především takové lidské pohnutky, jako je empatie, soucit, solidarita a láska. Altruista je v pravém slova smyslu dobrovolník, činí dobro ze své vůle a nic na oplátku nežadá. Taková je idea „čistého“ altruismu, jeho praktická aplikace je ale přinejmenším problematická (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 83-84).

Jak již bylo řečeno, dobrovolník za svou práci vždy něco získává, byť je valná část jeho odměny nemateriálního charakteru. Když ponecháme stranou prakticky využitelné benefity, jako je pracovní zkušenost, rozvoj dovedností nebo nové sociální kontakty, výrazným

produktem dobrovolnictví je především dobrý pocit ze sebe sama, pocit užitečnosti a smysluplnosti. V případě, že dobrovolník vykonává dobrovolnou práci právě pro získání tohoto pocitu, jedná se stále ještě o nezištnou pohnutku?

Mnozí autoři tak popírají existenci čistě altruistické motivace a hovoří spíše o „ne zcela čistém“ altruismu, tedy altruismu s cílem získat dobrý pocit z dobra, které konáme (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 84). Taková motivace se nicméně nedá považovat za nesprávnou či nevhodnou (pro srovnání; výčet nevhodných motivací k dobrovolnictví uvádí například dle Tošner a Sozanská, 2006, s. 46). K původní ideje altruismu se zde však přidává prvek *reciprocity*, očekávání vzájemného prospěchu. Tím se motivace mění na *egoistickou*, zaměřenou na vlastní prospěch, nikoli však v nutně negativním smyslu. Dobrovolník vedený egoistickou motivací může od svého působení očekávat zprostředkovaný prospěch (získání zaměstnání, případně kariérní postup, atraktivní zkušenost do životopisu, výhodné sociální kontakty apod.), ale stejně tak i osobní zisky typu nových přátelství, příjemných zážitků, či osobní růst a rozvoj schopností. Autoři v takových případech hovoří o tzv. „*osvíceném egoismu*“, který je zaměřený nejen na osobní prospěch, ale také na prospěch společnosti jako celku (do níž se jednotlivec sám zahrnuje) a v takovém smyslu je pro dobrovolnictví vhodnou motivací (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 84-85).

Autoři z oblasti egoistické motivace vydělují ještě motivaci *hédonistickou*. Ta představuje ty přínosy dobrovolnictví, které přímo ovlivňují momentální duševní pohodu dobrovolníka a zastupuje tak v motivaci k dobrovolnictví tzv. volnočasový aspekt (tamtéž, s. 88).

### 2.1.2 Sociologický přístup

Sociologický pohled na motivaci k dobrovolnictví pracuje rovněž s egoistickými prvky, připisuje je však spíše vlivům sociálního prostředí jedince, než jeho samotné osobnosti. Významným atributem je zde *normativita* lidského jednání a její vnímání společností. V přeneseném významu, ve společnosti, ve které je dobrovolnictví běžnou záležitostí a je obecně pozitivně přijímáno, je mnohem větší pravděpodobnost zapojení nových dobrovolníků než v takové společnosti, kde je tato činnost okrajová a bez větší odezvy (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 85). O vytvoření sociální normy a jejího vlivu ve vztahu k (firemnímu) dobrovolnictví hovoří například i de Gilder, Schuyt a Breedijk (2005, s. 150).

Norem, které vedou jedince k účasti na dobrovolnických aktivitách, může být celá řada. Musick a Wilson uvádí trojici „základních“ norem, počínaje *pocitem morální povinnosti* pomáhat slabším a lidem v nesnázích, *recipročním očekáváním* případné budoucí pomoci (či oplacení pomoci, které se dostalo jedinci samému) a *obranou spravedlnosti* jakožto základu občanské společnosti (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 85). Společným jmenovatelem těchto norem je pocit povinnosti (morální imperativ, oplatit pomoc, bránit spravedlnost), Frič a Pospíšilová tak přicházejí s polemikou, zda tento prvek povinnosti v motivaci k dobrovolnictví není v rozporu s jejím základním kamenem, dobrovolností. Srovnávají dokonce tento typ motivace s „motivací“ k povinným brigádám v rámci budování socialistické společnosti, které byly součástí bývalého režimu v České republice. Zásadní odlišností je zde však přítomnost, respektive nepřítomnost vnějšího „donucení“. Pociť povinnosti, který cítí dobrovolník, je pocitem zvnitřněným, je součástí jeho osobnosti a naslouchá mu tedy z vlastní vůle (tamtéž, s. 85).

Důležitým prvkem sociologického přístupu k motivaci je komunita. V komunitě vznikají příležitosti k dobrovolnictví, komunitou je dobrovolnictví pozitivně či negativně přijímáno, má v ní určitý status a s ním spojené sociální výhody. Dobrovolnictví je příležitostí ke vstupu do komunity, získání přátel a sociálních kontaktů obecně. Nadto je i možností, jak dočasně změnit běžné pracovní či rodinné prostředí jedince za nové, zcela odlišné. Důležitost sociálních vazeb ve vztahu k motivaci k dobrovolnictví dokládá fakt, že přímá žádost o zapojení do dobrovolnické činnosti od členů neziskové organizace či přátel (či jiných pro jedince významných osob) byla jedním z nejvýznamnějších motivů pro účastníky (respondenty výzkumu; Frič a Pospíšilová, 2010, s. 86).

### 2.1.3 Funkcionální teorie

Konkrétní aplikaci prvků obou přístupů představuje například funkcionální teorie vytvořená G. Clary a kolektivem dalších autorů. Clary se svým výzkumným kolektivem sestavila na základě řady studií šestici motivů, které vedou jedince k účasti na dobrovolnictví. Tyto motivy představují funkce, které jedinec od participace na dobrovolnictví očekává, tj. co jemu osobně dobrovolnická aktivita přinese.

Jedná se o funkci *Hodnotovou*, *Porozumění*, *Sociální*, *Kariérní*, *Ego-protektivní* a *Ego-posilující*. Ke každé z funkcí bylo přiřazeno pět tvrzení, které mají vyjadřovat postoje jedince



k jeho účasti na dobrovolnictví a společně tvoří *Inventář funkcí dobrovolníka* (Volunteer Functions Inventory – dále jen VFI).

*Hodnotová* funkce odkazuje především na altruistický postoj jedince k dobrovolné pomoci („Cítím, že je důležité pomáhat druhým“, „Cítím soucit vůči lidem v nouzi“). Funkce *Porozumění* se pojí s touhou získávat či rozšiřovat znalosti a zkušenosti („Dobrovolnictví mi umožňuje učit se praktickou zkušeností“, „Mohu prozkoumat své vlastní síly“, „Mohu se učit, jak jednat s různými lidmi [skrže dobrovolnictví]“). *Sociální* funkce odráží postoj jedince v okolí (především osob, které jsou pro něj významné) k dobrovolnictví („Mojí přátelé jsou dobrovolníci“, „Lidé, s nimiž mám blízký vztah, si vysoce cení služby pro společnost“, „Osoby, které znám, sdílejí zájem o služby pro společnost“). *Kariérní* funkce se váže na potenciální přínos v kariéře jedince, který může plynout z jeho účasti na dobrovolnictví, ať se již jedná o prosté vylepšení profesního životopisu („Dobrovolnická zkušenost bude v mém životopise vypadat dobře“), obecné rozšiřování sítě kontaktů („Mohu získat nové kontakty, které mi pomohou v mé pracovní kariéře“) či cílenou snahu zapůsobit na konkrétní organizaci jakožto kýženého budoucího zaměstnavatele („Dobrovolnictví mi může otevřít dveře do míst, kde bych rád(a) pracoval(a)“). *Ego-protektivní* či *Ochranná* funkce cílí na snížení negativních emocí, které jedinec prožívá ve svém osobním životě („Dobrovolnictví mi pomáhá řešit vlastní osobní problémy“, „Dobrovolnictví je dobrý únik z mých vlastních problémů“ nebo „Díky dobrovolnictví se cítím méně osamělý(á)“). *Ego-posilující* funkce vyjadřuje pozitivní vliv dobrovolnictví na vnímání jedince jako sebe sama („Díky dobrovolnictví se cítím potřebným(ou)“ či „Dobrovolnictví zvyšuje mou sebeúctu“). (Clary et al., 1998, s. 1517-1518).

Ve výčtu motivů můžeme nalézt prvky obou výše uvedených přístupů, například funkce *Hodnotová* jasně ukazuje na altruistickou motivaci a funkce *Sociální* se zase pojí s normativní povahou sociologického přístupu k motivaci dobrovolníků.

Tým výzkumníků v čele s Clary na základě výsledků výzkumu stanovil dvě základní teze; 1. Jedinec, který se věnuje dobrovolnictví, je motivován jedním nebo více z výše uvedených motivů, přičemž stejná dobrovolnická aktivita může být v případě různých osob poháněna odlišnými motivy a 2. U jedince, který skrže dobrovolnickou aktivitu zažívá naplnění motivů, které ho k zapojení do dobrovolnictví vedly, je vyšší osobní uspokojení plynoucí z dobrovolnické činnosti (ke stejnému závěru došli např. také Do Paço a Nave, 2013, s. 556)

stejně jako pravděpodobnost dlouhodobého zapojení do dobrovolnické činnosti, než u jedince, který toto naplnění v dobrovolnické práci nezažívá nebo zažívá naplnění pro něj nedůležitých motivů (Clary et al., 1998, s. 1528).

Finkelstienová (2009, s. 654) dále dělí šestici motivů získaných Clary a jejím týmem na *intrinsické*; motivy, které naplňuje již samotný výkon činnosti (v tomto případě dobrovolnictví) a *extrinsické*, jejichž uspokojení předpokládá výsledek ležící mimo oblast dané činnosti. Mezi intrinsické motivy autorka zařadila všechny výše uvedené motivy mimo *Kariéru*, kterou označila za motiv extrinsický.

## 2.2 Motivace k firemnímu dobrovolnictví

Peloza a Hassay (2006, s. 360) diferencují motivy zaměstnanců k účasti na (firemním) dobrovolnictví na základě svého dělení na *extra*, *inter* a *intra-organizační* (viz oddíl 1.3). Poslední ze jmenovaných, vytvořený a řízený zaměstnavatelem jako strategický nástroj CSR, se zdá mít výrazný dopad na motivaci zaměstnanců k účasti na těchto aktivitách. Kromě snahy přispět k naplnění potřeb komunity se objevuje také snaha prospět skrze vlastní dobrovolnou práci i samotnému zaměstnavateli. Autoři ve vlastním výzkumu vycházejí z literatury při stanovení základních typů motivů k účasti na firemním dobrovolnictví – *altruistických* („dělat dobrou věc pro druhé“) a *egoistických* („dělat dobrou věc pro sebe“); sami pak přidávají třetí typ, motivy zaměřené na „dělání dobré věci pro svou firmu“.

Zatím unikátní propojení zkoumání „klasického“, občanského dobrovolnictví s dobrovolnictvím podporovaným zaměstnavatelem (firemním) nabízí reprezentativní výzkum kanadské populace provedený M. Runté a D. Basil. Runté a Basil se ve své práci zaměřily na zkoumání odlišností mezi motivacemi dobrovolníků k účasti na občanském a firemním dobrovolnictví. Jako teoretickou bázi zvolily funkcionální přístup Clary a dalších autorů (viz 2.1.3), výzkumný vzorek pak tvořily osoby, které participovaly jak na občanském, tak i na firemním dobrovolnictví. Hlavní hypotézy byly zaměřeny na vnímání firemního dobrovolnického programu ze strany firemních dobrovolníků a na něj navazující profilace jejich motivace k účasti na tomto dobrovolnictví. Autorky se zde opírají jak o zjištění Finkelstienové (2009, s. 655), že intrinsicky orientovaná motivace vykazuje signifikantní souvislost s interními motivy (narozdíl od výrazně nižší korelace intrinsické orientace s externími motivy), tak i o atribuční teorii F. Heidera. V souvislosti s postojem

zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví tedy Runté a Basil uvádějí, že zaměstnanec-dobrovolník, který vidí v účasti na firemním dobrovolnictví příležitost uspokojit svého zaměstnavatele (a případně podpořit své kariérní příležitosti), je motivován externími motivy a připisuje svou motivaci k účasti externím vlivům (kariérní příležitost). Naopak zaměstnanec, který se dobrovolnictví účastní ve snaze naplnit vlastní hodnoty (např. altruismu), je motivován vnitřními pohnutkami a připisuje rozhodující roli za svou účast sám sobě, jedná se tedy o atribuci interní (Runté a Basil, 2011, s. 136-137).

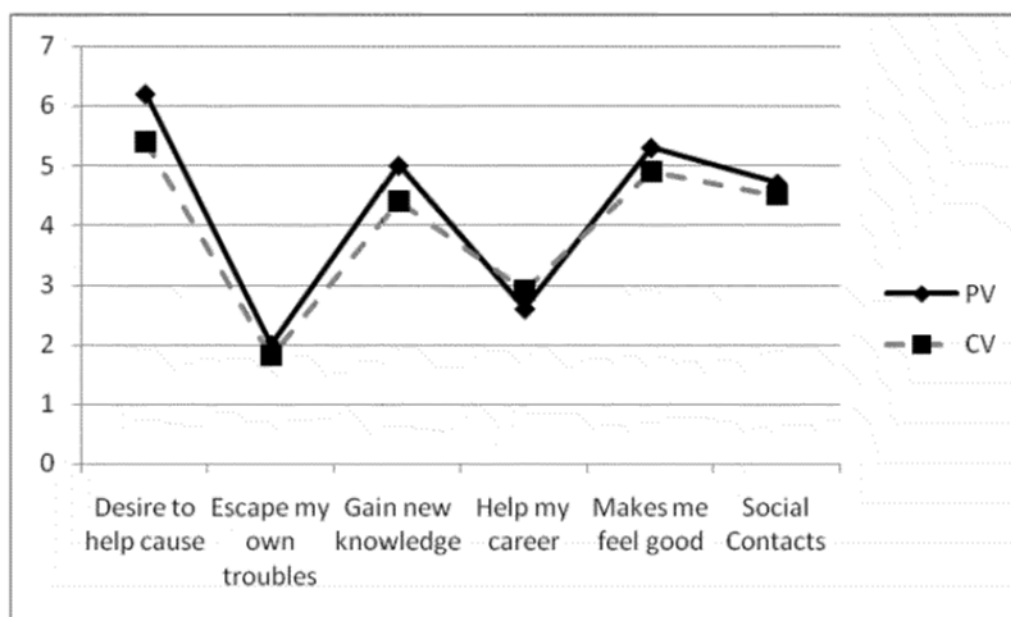
Autorky dále uvádějí, že atribuce účasti na dobrovolnictví a zaměření motivace na interní/externí pohnutky, může záviset také na celkové podobě firemního dobrovolnického programu a jeho komunikaci směrem k zaměstnancům. Jedno ze základních pravidel strategického přístupu k CSR radí propojit zaměření sociální odpovědnosti firmy s její základní oblastí podnikání (viz např. Porter a Kramer, 2006, s. 86). V kontextu dobrovolnictví se tedy můžeme setkat s právníckými firmami poskytujícími zdarma právní poradenství osobám, které si jeho běžné sazby nemohou dovolit nebo s potravinářskými koncerny podporujícími programy dotovaných školních obědů pro děti ze sociálně slabších rodin.

Runté a Basil připouštějí, že z hlediska externího marketingu firmy se jedná o ideální strategii. Směrem k zaměstnancům se zde však vytrácí možnost iniciativy a vlastní volby, kam své úsilí (byť s podporou zaměstnavatele) vložit. Zaměstnanci ztrácí kontrolu nad zaměřením programu, výběrem neziskových organizací, ke kterým pomoc směřuje i výběrem konkrétních činností, které mají jako dobrovolníci vykonávat. Autorky se domnívají, že tato absence kontroly může mít za následek snížení interní (a především altruisticky orientované) motivace na úkor externí, zaměřené na kariérní příležitosti. Na základě výše uvedených předpokladů stanovily autorky základní hypotézu, a sice, že pokud se podpora firemního dobrovolnictví ze strany firmy zaměřuje především na aktivity vybrané a iniciované samotnou firmou, motivace firemních dobrovolníků bude více externě a méně interně orientovaná (v porovnání s motivací k občanskému dobrovolnictví). (Runté a Basil, 2011, s. 137-138).

Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření mezi respondenty, kteří měli zkušenost s oběma typy dobrovolnictví. Otázky byly založeny na funkčním modelu dle Clary a kolektivu autorů (viz oddíl 2.1.3) a měřeny pomocí 7-bodové Likertovy škály (nejméně

versus nejvíce důležité v kontextu motivace k účasti na dobrovolnictví). Každá otázka byla položena zvlášť pro účast na občanském a firemním dobrovolnictví. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že hlavními motivy pro účast jak na občanském, tak i na firemním dobrovolnictví jsou *Touha přispět k řešení problému* (zde zastupuje funkci *Hodnotovou* stanovenou Clary a kol.) a *Pomáhá mi cítit se dobře* (paralela k *Ego-posilující* funkci). Motiv *Možnost získat nové poznatky* (odpovídá funkci *Porozumění*) převážil v případě občanského dobrovolnictví, zatímco *Sociální kontakty* (shodně *Sociální* funkce) byla nepatrně významnější v případě dobrovolnictví firemního. Motiv *Pomoc vlastní kariéře* (*Kariérní* funkce) se shodně v obou skupinách umístil na předposledním místě, přičemž v oblasti firemního dobrovolnictví byl hodnocen jako o něco významnější. Nejnížší důležitost připsali obě skupiny motivu *Útěk od vlastních problémů* (odpovídá *Ego-protektivní* funkci). (Runté a Basil, 2011, s. 140).

Názorné rozložení výsledků srovnání motivace k občanskému a firemnímu dobrovolnictví můžeme vidět na Grafu 1:



Graf 1 - Rozložení výsledků dotazníku VFI ve výzkumu Runté a Basil

Zdroj: Runté a Basil (2011, s.141)

Jak je z grafu patrné, respondenti označili jako významnější v kontextu občanského dobrovolnictví všechny kategorie motivů, kromě *Pomoci vlastní kariéře*, která se ukázala být důležitější v případě firemního dobrovolnictví. V tomto smyslu tedy výsledky výzkumu podpořily stanovené hypotézy; dobrovolník vnímá svou motivaci k účasti na dobrovolnictví obecně více jako externě orientovanou, pokud se jedná o firemní dobrovolnictví. Na druhou

stranu, i v případě firemního dobrovolnictví jsou hlavními motivy k účasti interní motivy, byť nižší intenzity než je tomu u dobrovolnictví občanského.

### 3 Empirické šetření

Součástí předkládané práce je vlastní empirické šetření zaměřené na zjištění motivace k účasti na firemním dobrovolnictví u vybrané skupiny firemních dobrovolníků. V tomto smyslu byl tedy stanoven výzkumný problém - **Podoby motivace vybrané skupiny zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví v České republice.**

#### 3.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem šetření je získání přehledu o důvodech (motivech) zaměstnanců firem k účasti na dobrovolnických aktivitách organizovaných či podporovaných jejich zaměstnavatelem.

Šetření dále sleduje několik dílčích cílů.

- a) Prvním z nich je zjištění povědomí o oblasti tzv. expertního dobrovolnictví a vnímání rozdílů mezi tímto typem a ostatními formami firemního dobrovolnictví z pohledu firemního dobrovolníka. Cíl byl stanoven vzhledem k velmi malé míře vědeckého zpracování této oblasti.
- b) Druhým dílčím cílem je získání přehledu o vnímaných rozdílech mezi oblastmi firemního a občanského dobrovolnictví z hlediska zaměstnance-dobrovolníka.
- c) Třetím dílčím cílem je zjištění vlivu účasti zaměstnanců na firemním dobrovolnictví vzhledem k jejich budoucí účasti na dobrovolnictví občanském. Tento cíl byl odvozen ze závěrů řady studií, které přisuzují firemnímu dobrovolnictví jakousi aktivizační úlohu pro posílení účasti na dobrovolnictví občanském (např. Krasnopolskaya, 2014; de Gilder, Schuyt a Breedijk, 2005).

### 3.2 Formulace výzkumných otázek pro empirické šetření

Ze stanovených cílů výzkumu pak vyplývá hlavní, resp. dílčí výzkumné otázky pro potřeby empirického šetření.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaké důvody vedou zaměstnance k účasti na dobrovolnických aktivitách organizovaných či podporovaných jejich zaměstnavatelem?

Dílčí výzkumné otázky:

- 1) Znájí firemní dobrovolníci pojem expertní dobrovolnictví?
  - 1a) Pokud ano, jak vnímají rozdíly mezi expertním dobrovolnictvím a ostatními typy firemního dobrovolnictví?
- 2) Jak firemní dobrovolníci vnímají rozdíly mezi firemním a občanským dobrovolnictvím?
- 3) Jaký je vliv účasti na firemním dobrovolnictví na další účast na dobrovolnictví občanském?

### 3.3 Metody diagnostiky a zpracování dat

Pro realizaci výzkumného šetření byl zvolen kvalitativní přístup k výzkumnému problému. Problematika firemního dobrovolnictví, potažmo motivace k účasti na něm, je v České republice jen velmi málo vědecky zpracována. V první části práce, tedy teoretickém ukotvení oblasti, bylo proto třeba použít převážně zahraniční odbornou literaturu. Považovala jsem tedy za vhodné provést nejprve úzkou sondáž kvalitativního charakteru, která může sloužit jako základ pro další, kvantitativně zaměřená zkoumání. V případě dílčí oblasti, expertního dobrovolnictví, dokonce v českém prostředí chybí zatím jakýkoli pokus o výzkumné zpracování tématu, což ještě podpořilo můj záměr přistoupit k empirickému šetření kvalitativně.

Za hlavní metodu zkoumání bylo s ohledem na zvolený přístup vybráno polostrukturované dotazování. To představuje vyvážený kompromis mezi strukturovaností otázek, a tím i získaných dat (a tudíž značně usnadňuje jejich třídění a analýzu), a volností při kladení

otázek (pružně přizpůsobovanému samotnému průběhu dotazování). Hendl uvádí hlavní výhody polo- či nestrukturovaného dotazování (2008, s. 166):

- Možnost ověřit porozumění otázce dotazovaným
- Možnost dát dotazovanému prostor k vyjádření subjektivních názorů
- Možnost zapojit dotazovaného do samotného procesu zkoumání (a případně ve výzkumu dále využít jeho náhled na věc; tamtéž, 2008, s. 49)

Jako technika dotazování byl zvolen rozhovor pomocí návodu, tedy seznamu otázek, které cílí na stanovené výzkumné otázky. Výhodou tohoto typu rozhovoru je podle Hendla zajištění pokrytí všech zkoumaných oblastí a tedy alespoň částečná strukturovanost sebraných dat. Zároveň však poskytuje dostatečnou volnost pro konkrétní formulace otázek či pořadí jejich kladení (2008, s. 174). Když například na začátku rozhovoru při rekapitulaci dobrovolnických zkušeností informanta vyplynulo, že se v minulosti účastnil expertního typu dobrovolnictví, nebyl již dotazován ohledně znalosti tohoto termínu.

### 3.4 Výzkumný soubor

Pro výběr výzkumného souboru bylo nejprve třeba stanovit výběrová kritéria. Základním kritériem pro výběr informantů byla v minulosti již absolvovaná či právě probíhající účast na dobrovolnické aktivitě organizované či jinak podporované zaměstnavatelem. Pro účely šetření nebylo specifikováno, zda tato účast proběhla u současného či bývalého zaměstnavatele.

Jedna z dílčích výzkumných otázek cílí na oblast expertního dobrovolnictví jako zvláštní podoby, které může program firemního dobrovolnictví nabývat. Jedním (ne však výlučným) výběrovým kritériem byla tedy rovněž zkušenost s tímto typem dobrovolnictví. Splnění tohoto kritéria zajišťovalo oslovení takových společností, které se ve svém portfoliu dobročinných aktivit věnují právě i odbornému typu dobrovolnictví. Složení finálního výběrového vzorku pak záviselo na ochotě oslovených firem zapojit se do výzkumu (oslovit, či umožnit další oslovení svých pracovníků) a samozřejmě také na ochotě samotných zaměstnanců-dobrovolníků zúčastnit se výzkumného šetření.



Výše uvedená kritéria tvoří základ pro výběr výzkumného vzorku, v Hendlově pojetí tzv. *předem danou strukturu výběru* (2008, s. 149). Pro dosažení tzv. *teoretické saturace*, tedy situace, kdy se výzkumník od výzkumných případů již nedozvídá žádné nové informace, bylo však potřeba přizpůsobovat kritéria výběru aktuální situaci na základě průběžné analýzy získaných dat.

Empirického šetření se zúčastnilo celkem dvanáct informantů ze tří různých komerčních společností, z toho sedm žen a pět mužů. Dva nejmladší informanti spadají do věkové kategorie 25-29 let, pět informantů do kategorie 30-35 let, tři do kategorie 40-45 let a dva zbývající do kategorie 46-50 let. Všichni informanti mají zkušenost s klasickou podobou firemního dobrovolnictví (nejčastěji manuální práce, částečně práce s klienty neziskových organizací), sedm z nich má zkušenost také s expertním typem dobrovolnictví.

Všechny tři firmy, ve kterých jsou zaměstnání výše uvedení informanti, spadají do kategorie velkých podniků s více než 250 zaměstnanci jako jedním z kritérií, které stanovila Evropská unie jako hranici velkých a středních (potažmo malých) podniků (Definice malého a středního podnikatele, 2017). Žádný z podniků nemá tuzemského vlastníka, všechny jsou součástí nadnárodních korporací. Společnosti podnikají v oblasti farmacie, telekomunikací a softwarových řešení.

### 3.5 Pracovní postup

Po specifikaci kritérií pro výzkumný vzorek následovalo oslovení informantů. Ve snaze získat co největší variabilitu informantů bylo o spolupráci požádáno Národní dobrovolnické centrum Hestia, které má s organizací a koordinací mimo jiné i firemního dobrovolnictví dlouholeté zkušenosti. Pro srovnání přístupů byli osloveni i pracovníci podobné platformy Byznys pro společnost, zodpovědní za segment firemního dobrovolnictví. Bohužel ani po opakovaném pokusu o kontakt nikdo z organizace neprojevil zájem se připravovaného šetření účastnit.

Pracovníci Hestie souhlasili s pomocí při hledání informantů pro výzkumné rozhovory výměnou za poskytnutí hotové diplomové práce pro další případné využití. Vzhledem k tomu, že Národní dobrovolnické centrum spolupracuje s řadou komerčních společností i neziskových organizací právě na programech firemního dobrovolnictví, jejich kontakty pro

možnost oslovení informantů jsou široké. Dle Hendlova názvosloví plní Hestia v mém výzkumném šetření úlohu tzv. *gatekeepera*, neboli dveřníka, který umožňuje výzkumníkovi kontakt s kýženým vzorkem (2008, s. 150). Z rozhovorů s pracovníky Národního dobrovolnického centra Hestia vyplynulo rovněž dílčí zaměření na segment expertního dobrovolnictví, které je v České republice stále téměř v začátcích, ale potenciál jeho dopadu na fungování neziskových organizací je značný.

Na základě webových stránek či článků v internetových periodikách bylo vytipováno a emailovou komunikací osloveno několik společností, které se v rámci svých dobročinných aktivit věnují také firemnímu dobrovolnictví.

V případě tohoto šetření se tedy jedná o nenáhodný výběr (oslovení konkrétních společností zabývajících se firemním a potažmo expertním dobrovolnictvím) kombinovaný s výběrem na základě dostupnosti (ochoty účastnit se výzkumu).

Oslovené společnosti, které s účastí svých zaměstnanců na výzkumném šetření souhlasily, následně rozeslaly můj průvodní dopis přímo konkrétním zaměstnancům. Zaměstnanci, kteří byli ochotní se šetření zúčastnit, se následně ozvali na uvedenou emailovou adresu. Tito zaměstnanci byli poté kontaktováni ohledně konkrétní organizace rozhovoru a byli také dotázáni, zda souhlasí s nahráváním rozhovoru na diktafon.

Jedenáct informantů souhlasilo s osobní schůzkou, jeden preferoval rozhovor prostřednictvím služby Skype. S nahráváním rozhovoru souhlasili všichni informanti, u rozhovoru probíhajícího prostřednictvím služby Skype se nahrávání z technických důvodů nepodařilo a jako záznam v tomto případě tedy sloužil pouze písemný zápis rozhovoru.

Průměrná délka rozhovoru byla 46 minut. Rozhovory probíhaly od července do listopadu 2016. Rozhovory probíhaly převážně na pracovišti informanta, dále v kavárně či restauraci, jednou také přímo v domově informanta a v parku u sídla zaměstnavatele informanta.

Před započítáním samotného rozhovoru byl informantům vždy přiblížen jeho účel, stejně jako širší záběr celého tématu diplomové práce. V souladu s výzkumnou etikou byli poučeni o postupu zpracování a využití sebraných dat, zároveň byla zdůrazněna plná anonymita účasti na šetření. Někteří informanti se na začátku rozhovoru necítili komfortně, vykazovali určitou neochotu mluvit o svých zkušenostech z oblasti dobrovolnictví. Byla jim proto nabídnuta možnost rozhovor ukončit, nikdo z nich však tuto nabídku nevyužil. Po ukončení rozhovorů

dostali všichni informanti prostor k vyjádření svých pocitů, či ke kladení doplňujících dotazů. Žádný z nich již nevnímal situaci jako stresující či nepříjemnou. Na závěr každé schůzky byla informantům nabídnuta možnost dodatečného kontaktu pro případ dalšího zájmu o samotné šetření i zkoumanou oblast jako takovou. Někteří informanti této možnosti využili a později se na mě obrátili s konkrétními dotazy týkajícími se dobrovolnictví. Většina informantů také projevila zájem o poskytnutí výsledků šetření i celé diplomové práce k nahlédnutí.

Po realizaci každé schůzky bylo třeba získaný zvukový záznam převést do písemné podoby pro možnost porovnání a analýzy dat. Pro tento účel byla zvolena metoda *doslovné transkripce*. Transkripci neboli přepis popisuje například Hendl (2008, s. 208) jako „*proces převodu mluveného projevu z interview nebo ze skupinové diskuse do písemné podoby. Jedná se časově o velmi náročnou proceduru.*“.

Tento fakt mohu potvrdit, doslovný opis audiozáznamů byl jednou z nejnáročnějších fází celého výzkumného šetření (např. přepis padesátiminutového rozhovoru do písemné podoby zabral přibližně čtyři hodiny). Při přepisu záznamů jsem se snažila zachovat specifický projev každého z informantů, data byla pouze očištěna od hovorových výrazů a případné nelogické větné skladby. Výrazy převzaté z cizího jazyka byly zachovány, pokud dávaly smysl vzhledem k obsahu sdělení (např. používají se v dané oblasti běžně a český překlad není k dispozici či nevyjadřuje přesně skutečnost). V souladu se zachováním úplné anonymity byla vynechána či pozměněna veškerá vlastní jména zmíněná v rozhovorech a také názvy organizací (vlastního zaměstnavatele i neziskové organizace). Tyto údaje nemají pro vlastní výzkumné šetření žádný význam a jejich sdělení informanty považuji za důvěrné, nejsou tedy v textu práce uvedeny.

#### 4 Výsledky empirického šetření

Na základě analýzy doslovných přepisů rozhovorů byla vytvořena série tabulek sledujících jednotlivé zkoumané oblasti a do těchto tabulek byly pak zaznamenány odpovědi jednotlivých respondentů na otázky vztahující se k těmto oblastem. Tento postup umožňuje sledovat opakující se sdělení a vytvářet z nich klíčové shluky, kategorie. Zobrazení sdělení v tabulkách také usnadňuje jejich porovnání (navzájem i v rámci diskuze s výsledky podobných výzkumů).

#### 4.1 Důvody zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví dle účastníků šetření

Hlavní výzkumný problém sledovaly v návodu k rozhovoru dvě otázky: **Proč jste se rozhodl/a zúčastnit firemního dobrovolnictví?** a **Co Vám účast na firemním dobrovolnictví přinesla/přináší?**

##### *Altruismus*

Jednoznačně nejčastější odpovědí na první otázku byla „*pomoc druhým*“. Někteří informanti kladli větší důraz na osobní hodnotovou orientaci na nezištnou pomoc (informant č. 3: „...v každém z nás je pořád, ať někdo říká že ano nebo ne, prostě nějaká chuť pomáhat druhým.“ nebo také informant č. 10: „*Ten pocit, že člověk může pomoci, pomoci nezištně je asi něco přirozeného, co ve mně nějak je, nějaké vnitřní pohnutky asi.*“), jiní zdůrazňovali potřebu **užitečnosti** svého konání (informant č. 8: „...*přijde mi prostě, že pro mě v životě má smysl být užitečný.*“).

Tyto motivy by se daly souhrnně označit za altruistické a zmínilo je v nějaké formě všech dvanáct informantů.

##### *Seberealizace*

Šest informantů se dle svých slov účastní firemního dobrovolnictví kvůli **dobrému pocitu**, který jim tato aktivita přináší.

Pět informantů se firemního dobrovolnictví účastní, protože je to dle jejich názoru **smysluplná činnost** (informant č. 6: „*Mám pocit, že dělám něco, co dává smysl.*“).

Řada informantů (čtyři z dvanácti) jako svou motivaci i očekávání od firemní dobrovolnické činnosti uvedla, že je daná činnost **baví**. Informanti od dobrovolnické zkušenosti očekávají příjemně strávený čas výměnou za své úsilí, a to jak při manuálních činnostech (zde je zábavný prvek zpravidla ještě umocněn týmovým aspektem), tak i při odborném zaměření (informant č. 5: „...*hledám si něco, aby mě to bavilo. Nemohl bych dělat něco nad rámec pracovních činností, co by mě ještě jako deptalo.*“).

Dva informanti uvedli jako jeden z důvodů k účasti také možnost vidět konkrétní a **okamžité** (především v případě aktivit manuálních, v případě aktivit odborného charakteru je toto hledisko spíše relativní) **výsledky** dobrovolnické činnosti. Toto hledisko představuje

protiklad k jejich běžnému zaměstnání, kde jako specialisté málokdy dohlédnou dopady vlastního přispění k finálnímu produktu/službě (Informant č. 7: „*Tady vlastně máš užitečné výsledky toho, co děláš, jsou to hmatatelné výsledky, relativně krátkodobé.*“).

### *Změna*

Odpovědi informantů se velmi často týkaly prvku změny, možnosti udělat něco nového či jiného – souhrnně **zpestření běžné pracovní rutiny**. Jako důvod k účasti na firemním dobrovolnictví je uvedlo osm informantů z dvanácti. Plné využití této možnosti nabízí především manuální typ firemního dobrovolnictví, případně přímá práce s klienty. Jen okrajově je pak zastoupen v oblasti expertního dobrovolnictví, která se již z podstaty konceptu týká okruhu běžných pracovních činností dobrovolníka.

Všichni informanti se ve své běžné práci zabývají převážně administrativními činnostmi, jakákoli změna, ať již jde o možnost **změnit prostředí** (např. informant č. 11: „*Je to možnost být venku.*“ či informant č. 1: „*...jakože jedeme fakt ven do přírody, no, jedeme ven.*“) nebo **činnost** (informant č. 2: „*Člověk zapojí ruce, vyčistí si hlavu.*“), je tedy vítaným zpestřením běžné pracovní rutiny. Také samotný fakt, že je účast na firemním dobrovolnictví možností strávit **den mimo práci**, je pro dva oslovené informanty důvodem k zapojení do tohoto typu dobrovolnictví.

Dle zkušeností informantů se dny věnované firemnímu dobrovolnictví v drtivé většině konají pokaždé na jiných místech, v různých neziskových organizacích (to neplatí pro odborné dobrovolnictví, kde je z podstaty věci nutná dlouhodobější komunikace s jednou a tou samou neziskovou organizací, aby se dosáhlo vytčeného cíle). Firemní dobrovolníci si převážně záměrně vybírají různá místa i druhy práce, právě proto, aby si den věnovaný dobrovolnictví zachoval prvek jinakosti a vytržení z každodenní rutiny (toto uvedlo všech dvanáct informantů, pouze jeden se v rámci dobrovolnického dne účastnil akce dvakrát na stejném místě).

### *Rozvoj*

Sedm z dvanácti informantů vidí v účasti na firemním dobrovolnictví také možnost **obohacení pohledů**, či **rozšíření obzorů**, vzhledem k samotné pracovní činnosti i celkově k náhledu vlastních znalostí a schopností (například informant č. 1: „*Ať už je to expertní nebo neexpertní, to obohacení není jenom tím jedním směrem jako příspěvek „expert jim“*“,

*ale oni právě otevrou i tu jinou oblast, kterou ten člověk právě jako nezná a najednou zjistí, že třeba to co umí a to co zná, tak třeba nemůže se na to spolehnout ale musí improvizovat nebo prostě musí najít jiný způsob, takže i jemu to ve finále si myslím může pomoci.“, informant č. 3: „...u toho expertního je to jako možnost ty koncepty, které člověk dělá v té korporaci, ověřit v úplně jiném světě.“ či také informant č. 12: „Taký rozšířit si obzory zase trošku v jiných sférách.“.*

Toto obohacení pohledů se přímo dotýká také rozvojové stránky dopadů firemního dobrovolnictví, kterou jako důvod a zároveň i přínos této účasti na dobrovolníka uvedla naprostá většina informantů (informant č. 5: „*Poznáte jiné prostředí, jiné výzvy, zase vám to umožní ten mozek namáhat o něco víc, zaměřit ho někam jinam, takže to je taky jako dobré a přínosné.*“ a informant č. 8: „*Člověk si tříbí nějakou dovednost.*“). Kromě profesního rozvoje pak informanti zdůrazňovali také rozvoj osobní, především ve vztahu k rozdílnosti reality komerční a neziskové sféry (např. respondent č. 3: „*...ta rozdílnost těch světů, jak jsem říkal, otevírá oči.*“, respondent č. 7: „*Protože vlastně velká část toho dobrovolnictví je i o poznávání sebe v jiných podmínkách, situacích, s jinými lidmi.*“), pro některé z nich tato zkušenost znamenala až určité vystoupení z komfortní zóny (respondent č. 8: „*...že je (člověk) vystavený úplně nové situaci.*“ či respondent č. 9: „*Zkusit si něco nepříjemného, poznat své limity.*“).

Část informantů (tři z dvanácti) k firemnímu dobrovolnictví přivedla také **zvědavost**, protože se s tímto fenoménem dříve nesetkali (viz například informant č. 2: „*Mě zajímalo, co vlastně je v nabídce a co vlastně člověk může dělat, že jsem si to nedokázala představit, než jsem s tím začala, co všechno jakoby to může být a co to obnáší.*“).

### *Sociální vztahy*

Zvláštním motivem v rámci firemního dobrovolnictví je tzv. **teambuildingový** aspekt, tedy příležitost trávit čas s kolegy v rámci dobrovolnických aktivit, v rozhovorech jej zmínila polovina informantů. V souvislosti s motivací je zde zřetelná orientace na sociální vztahy a jejich budování prostřednictvím společného výkonu dobrovolnictví. Tuto příležitost nabízí především manuální typ dobrovolnictví, případně práce s klienty neziskových organizací, souhrnně činnosti, které umožňují využít ve stejném čase a místě práci celé skupiny lidí (nejčastěji konkrétního pracovního týmu). Informanti oceňují především možnost poznat své

kolegy v jiné než pracovní situaci (informant č. 1: „*Myslím si, že ta týmová účast je opravdu lepší, protože to obohatí opravdu; že člověk má možnost ty lidi poznat trochu i z jiné stránky. I když během toho jednoho dne samozřejmě nic zásadního jako neodhalíte, ale člověk se tam uvolní, je prostě jiná atmosféra.*“), informant č. 5: „*Je to dobrý způsob, jak ten tým stmelit a poznat se nějak jako trochu z jiné stránky, než z té pracovní.*“), na určitý čas se také stírají rozdíly dané pracovním postavením v organizaci (informant č. 6: „*...pokud to bylo v té skupině, tak to bylo možná tak trochu až takové teambuildingové, protože jsme se navzájem poznali v jiných rolích a, to bylo docela taky zajímavé, pro mě alespoň, že tam zmizely ty businessové role, ta pracovní hierarchie.*“).

Dle zkušeností informantů i poznatků získaných při oslovování firem je týmová účast firmami skutečně hojně využívána a podporována, právě díky svým pozitivním dopadům na vztahy a atmosféru v týmu. Také může sloužit jako určitá náhrada samostatných teambuildingových akcí, kde se uměle navozují situace, které v průběhu dobrovolnických aktivit nastávají zcela přirozeně (viz výše uvedené komentáře informantů).

Dva z oslovených informantů jako jeden z důvodů k účasti na firemním dobrovolnictví uvedli také **osobní vazbu** na činnost té které neziskové organizace. Dcera jednoho z informantů je přímou klientkou neziskové organizace, které informant věnuje svůj čas v rámci programu firemního dobrovolnictví. Je však nutné dodat, že zdaleka ne veškeré výsledky jeho dobrovolnické práce pro tuto organizaci mají přímý dopad na služby poskytované právě jeho dceři (jedná se spíše o plošný dopad na všechny klienty a celé fungování organizace). Druhý z informantů se k dobrovolnictví dostal částečně díky členství v oblastní pobočce jedné církevní organizace, částečně také díky příkladu vlastních rodinných příslušníků angažujících se v různých dobrovolnických aktivitách.

### *Organizační zajištěnost*

Určitým motivem je také **organizační zajištěnost a snadná dostupnost nabídky**. Jako důvod k účasti na firemním dobrovolnictví ji zmínili tři informanti z celkových dvanácti. Informant č. 1 shrnuje tuto výhodu firemního dobrovolnictví: „*Je to v podstatě trochu servírované jako na talíři, takže člověk ani nemusí nic moc hledat.*“ a informant č. 11 podotýká jednoduše „*...není nutná vlastní iniciativa.*“.

Informanti dále oceňují možnost věnovat se dobrovolnictví v rámci své pracovní doby, bez nutnosti obětovat osobní volno nebo dny dovolené (např. informant č. 2: „*Mně vyhovuje to,*

*že oni mně nabídnou tu možnost jít jako dělat dobrovolníka a nemusím to řešit způsobem, že si беру dovolenou nebo neplacené volno.“.*

#### *Ochrana ega*

Informant č. 3 vidí v účasti na dobrovolnictví dokonce možnost odčinit dobrým skutkem vlastní chyby: *„Když to přeženu, koupit si nějaký odpustek, nebo prostě jakoby pomoci duši.“.*

Přehled důvodů k účasti na firemním dobrovolnictví včetně četností odpovědí informantů shrnuje tabulka 1, v tabulce 2 jsou pak jednotlivé důvody přiřazeny k nadřazeným kategoriím motivace k dobrovolnictví.



Tabulka 1 - Přehled důvodů k účasti na firemním dobrovolnictví, odpovědi informantů č. 1 – 12 dle jejich četnosti

Důvod k účasti na firemním dobrovolnictví	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Chuť pomoci druhým	x	x	x		x	x		x	x	x	x		9
Něco nového/vytržení z rutiny	x	x	x		x		x			x	x	x	8
Obohacení pohledů	x		x	x	x		x	x	x				7
Dobrý pocit		x			x		x	x			x	x	6
Teambuilding	x	x			x	x				x	x		6
Smysluplnost	x			x		x			x			x	5
Baví mě to		x			x		x	x					4
Možnost být užitečný				x	x			x					3
Změna prostředí/příroda	x	x									x		3
Zvědavost		x		x							x		3
Organizační zajištěnost/přímá nabídka	x	x									x		3
Den mimo práci		x										x	2
Viditelný výsledek	x						x						2
Osobní vazba na NZO					x					x			2
Odpustek			x										1

Zdroj: vlastní empirické šetření

Tabulka 2 - Segmentace důvodů k účasti na firemním dobrovolnictví dle kategorií motivace k dobrovolnictví, absolutní četnosti odpovědí informantů

Kategorie motivace k dobrovolnictví	Důvod k účasti na firemním dobrovolnictví	Celkem
Altruismus	Chuť pomoci druhým	9
	Možnost být užitečný	3
Rozvoj	Obohacení pohledů	7
	Zvědavost	3
Seberealizace	Dobrý pocit	6
	Smysluplnost	5
	Baví mě to	4
	Viditelný výsledek	2
Změna	Změna prostředí/příroda	3
	Něco nového/vytržení z rutiny	8
	Den mimo práci	2
Sociální vztahy	Teambuilding	6
	Osobní vazba na NZO	2
Organizační zajištěnost	Organizační zajištěnost/přímá nabídka	3
Ochrana ega	Odpustek	1

Zdroj: vlastní empirické šetření

#### 4.2 Vnímání fenoménu expertního dobrovolnictví účastníky šetření

První z dílčích cílů výzkumného šetření se zaměřoval na oblast expertního dobrovolnictví jako specifického typu firemních dobrovolnických aktivit. Na tuto oblast se zaměřuje výzkumná otázka **Znají firemní dobrovolníci pojem expertní dobrovolnictví?** a na ni navazující podotázka **Pokud ano, jaké vnímají rozdíly mezi expertním dobrovolnictvím a ostatními typy firemního dobrovolnictví?**

V mnou zkoumaném výběrovém souboru mělo sedm informantů již konkrétní zkušenost s oblastí expertního dobrovolnictví, nebylo tedy nutné klást jim otázku týkající se znalosti tohoto pojmu. Ze zbývajících pěti informantů pouze dva tento pojem nikdy neslyšeli a nedokázali si představit, co označuje. Ostatní se s tímto pojmem již setkali, většinou v rámci nabídky programů firemního dobrovolnictví podporovaného jejich zaměstnavatelem, někteří z nich se do něj v budoucnu chystají také zapojit.



Graf 2 - Znalost pojmu expertní dobrovolnictví, znázornění absolutních četností jednotlivých variant odpovědí informantů

Zdroj: vlastní empirické šetření

Pokud se týká rozdílů, které informanti vnímají mezi expertním dobrovolnictvím a ostatními typy (manuální činnosti, administrativa, přímá práce s klienty), jako nejvýraznější byl popisován pocit **větší smysluplnosti** vykonané práce. Větší smysl odborné dobrovolné pomoci vnímalo osm informantů z celkových dvanácti, nejčastěji porovnávaly dopad odborné a manuální činnosti dobrovolníka na chod neziskové organizace (potažmo služby dodávané jejím klientům). Informant č. 7 svůj pohled na tento rozdíl popisuje takto: „Je to

*mnohem relevantnější a jsou to věci, které ta neziskovka tak jednoduše získat nemůže. Přijde mi to jako mnohem užitečněji investovaný čas, mnohem efektivněji, protože určitě jsou lidi, kteří umí natírat plot mnohem líp a rychleji a na druhou stranu já můžu nabídnout zase nějaké jiné zkušenosti, kde vlastně zas já je umím lépe a rychleji. Tak dává smysl dělat to, co umím.“ a dále „Podle mě je to prostě mnohem efektivnější využití toho, co umíš. Jako smysluplnější, prostě děláš to, co umíš. Takže vlastně za stejný čas jsi schopná dát víc.“*

Informant č. 9 dokonce postrádá v ostatních typech firemního dobrovolnictví, především v manuálních činnostech, jakýkoli smysl a nechce se do nich z toho důvodu vůbec zapojovat: „nevidím v tom smysl, je to spíš snaha o PR pro firmu“.

Ostatní informanti již nejsou v hodnocení manuálního dobrovolnictví tak příkří, trend **upřednostňovat odbornou pomoc před manuální** je ale jednoznačný, především u těch informantů, kteří již s expertním dobrovolnictvím mají vlastní zkušenost. V odpovědi na dotaz, jak hodnotí manuální dobrovolnictví po přímé zkušenosti s odborným preferovalo všech sedm informantů jednoznačně odborné dobrovolnictví (např. informant č. 3: „...to [manuální dobrovolnictví] mě po zkušenosti s tím expertním už jako moc nenaplnuje.“, informant č. 4: „To asi nepřináší takovou hodnotu ani pro ty neziskovky, ani pro ty týmy.“, informant č. 5: „Myslím, že tam chyběl nějaký větší pocit té satisfakce, že to k něčemu jako je.“; neznamená to ale, že by se těchto typů dobrovolnických aktivit do budoucna účastnit již vůbec nechtěli (např. informant č. 8: „Jako kdyby člověk, který pomáhá expertně, nad tím jakoby ohrnoval nos, ale to tak není, půjdu minimálně proto, že je to úplně něco jiného, že to je na tom taky zajímavé.“).

Výrazným plus odborného dobrovolnictví oproti ostatním typům je podle informantů také **prvek učení a předání svého know-how** druhé straně. Jako specifický aspekt expertního dobrovolnictví jej uvedlo šest z dvanácti informantů. Informant č. 3 v této souvislosti parafrázoval známou metaforu o rybě a hladovějících: „Je to bud', že jim dáte rybu, to vymalujete tu zed' nebo opravdu s nimi strávíte ten den, vysvětlujete jim, co je udice, co je naviják, jak se s ním točí a tak, aby už pak nikdy neměli hlad.“. Informant č. 2 vidí v odborném dobrovolnictví možnost, jak pomoci neziskovým organizacím s činnostmi, které nejsou jejich primárním zaměřením, ale pro jejich úspěšný chod jsou nezbytné (například bezchybné účetnictví, kvalitní marketing, plánování atd.): „...dostanou takové to knowhow, jak na to a jak si tu práci ulehčit v těchhle věcech, které musí dělat, i přestože jsou pro ně ne úplně tak důležité.“.

Učení a předávání znalostí ale v případě expertního dobrovolnictví neprobíhá pouze jednostranně. **Příležitost k učení a rozvoji** jako významné specifikum expertního dobrovolnictví vnímají čtyři informanti z dvanácti oslovených. Informant č. 4, který se kromě vlastní dobrovolnické aktivity ve firmě zabývá i koordinací programů firemního dobrovolnictví a má tak o oblasti větší přehled, o expertním dobrovolnictví říká: „*Já si myslím, že to je čistě rozvojová oblast.*“. Mnozí informanti užili pro popis přínosu expertního dobrovolnictví výrazy jako „*psychická potrava*“ či „*intelektuální výživa*“, čímž chtěli zdůraznit skloubení dobrého pocitu z dobře vykonané dobrovolnické práce, která má smysluplný a ideálně dlouhodobý výsledek a nadto ještě přináší rozvojový aspekt.

Informant č. 8 vyslovil zajímavou, do té doby nezmíněnou, myšlenku: „*Mně teda ještě přijde, že je expertní a expertní (dobrovolnictví); jedna věc je, kdy pomáháš opravdu totálně v tom, v čem děláš a jsi v tom fakt dobrý, a pak mě napadá to, co vlastně dělá Jan (kolega z firmy, také účastník programu odborného dobrovolnictví, pozn. autorky), tak pomáhá v oblasti, která je expertní, jako že to není natírání plotu, že to má opravdu silný obsah, ale Jan to předtím nedělal...Takže chci pomáhat v něčem, co má vlastně přínos a sílu, ale sám se to s vámi vlastně taky trochu učím.*“.

Rozvoj plynoucí z účasti na odborném dobrovolnictví se tedy nemusí omezovat pouze na vlastní expertizu dobrovolníka, ale může mu otevřít další oblasti růstu (typicky se v případě odborného dobrovolnictví jedná například o prvek lektorování či mentoringu, kdy expert předává své znalosti pracovníkům neziskové organizace, aby je dokázali dále samostatně využívat).

Spolu s větším pocitem smysluplnosti a možností dále rozvíjet své profesní i osobnostní kvality s sebou odborné dobrovolnictví nese pro některé informanty i určité výzvy, jako je **větší zodpovědnost** za výsledky vykonané práce (přímo uvedl jeden informant z dvanácti oslovených) či některá **bezpečnostní rizika** (informant č. 2: „*Může (to) být trošičku náročný v tom, aby ten člověk věděl, co třeba může použít a co nemůže použít, protože přeci jenom jakoby jsou nějaká kritéria pro to, co můžu vynést ven a co nemůžu z té firmy.*“ a také informant č. 3: „*...může se někdo bát, si myslím, jako úniku nějakých citlivých informací.*“).

To, co je velkým přínosem klasických podob firemního dobrovolnictví (především manuálního), tedy totální změna prostředí a činnosti, je určitou slabinou dobrovolnictví expertního. Z podstaty věci se expert při své dobrovolnické práci zabývá víceméně tím

samým, čím se zabývá i ve svém placeném zaměstnání (informant č. 8: „*Nevýhoda toho expertního dobrovolnictví je, že si vlastně neodpočineš od té své práce, že si vlastně nevyvětráš hlavu. Že děláš sice s úplně jinými lidmi, což je super, ale děláš to, co jsi dělal včera a budeš dělat pozítří.*“). Nicméně vzhledem k tomu, že všichni informanti, kteří mají s expertním dobrovolnictvím zkušenost, ho nyní jednoznačně upřednostňují před dobrovolnictvím manuálním, to pravděpodobně není nijak zásadní nedostatek.

Stejným případem je i množství času, stráveného prací pro neziskovou organizaci. Žádný z oslovených informantů se nevěnuje expertnímu dobrovolnictví striktně pouze ve své oficiální pracovní době, u všech zasahuje tato činnost více či méně i do osobního volna (například informant č. 6: „*Já bych řekla, že je to tak půl napůl.*“, informant č. 7: „*Bere to čas, to znamená, je to náročné na tu tvoji organizaci času, protože sice firma to dovoluje v pracovní době, na druhou stranu vzhledem k mojí volné pracovní době moje úkoly zůstávají beze změn. Tak to znamená vlastně, že to děláš ve svém volném čase a musíš si to nějak zorganizovat.*“ či informant č. 10: „*Tady to odborné je stejně nad rámec mé pracovní doby, nemám tam žádné úlevy.*“).

Tabulka 3 - Vnímané rozdíly mezi expertním dobrovolnictvím (ED) a ostatními typy firemního dobrovolnictví (FD), odpovědi informantů č. 1 - 12

Rozdíly mezi ED a ostatními typy FD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Větší smysluplnost, užitečnost			x	x	x	x	x		x	x	x		8
Předání knowhow		x			x	x		x	x			x	6
Rozvoj, učení se			x			x		x			x		4
Bezpečnostní rizika (obchodní tajemství)		x	x										2
Větší pocit zodpovědnosti						x							1
Absence změny činnosti								x					1

Zdroj: vlastní empirické šetření

Ačkoli tedy informanti vesměs označovali možnost věnovat se dobrovolnictví v rámci pracovní doby za výhodu a snad i jeden z důvodů, proč se do firemního dobrovolnictví zapojit, přínosy plynoucí z výkonu odborného dobrovolnictví převážily nad výhodami této podpory ze strany zaměstnavatele. Nutnost věnovat se dobrovolnické činnosti částečně či

plně ve svém osobním volnu tak nepředstavuje pro nikoho z nich důvod k ukončení spolupráce.

Někteří informanti (tři z dvanácti oslovených) na druhou stranu uvedli možnou bariéru účasti specificky na odborném dobrovolnictví, a sice **pocit nekompetentnosti v roli odborníka** (informant č. 3: „...*může se stydět, třeba že neví dost, aby někomu radil.*“, osobní zkušenost má informant č. 6: „*Pro mě ze začátku to bylo i, že jsem si říkala „ježiš, já se hlásím jako odborný dobrovolník, jsem já ale opravdu odborník? Mám vůbec co té organizaci poradit, není to příliš troufalé?“ Takže to jsem měla takový počáteční obavy.*“, a také informant č. 8: „*Co já vlastně umím, abych mohl takhle pomáhat?*“).

#### 4.3 Rozdíly mezi firemním a občanským dobrovolnictvím vnímané účastníky šetření

Druhým dílčím cílem výzkumného šetření bylo zjistit rozdíly mezi občanským a firemním dobrovolnictvím, jak je vnímají samotní firemní dobrovolníci. Tento cíl byl sledován výzkumnými otázkami **Jak se podle Vás liší dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem od občanského dobrovolnictví?** a **Jak se tyto odlišnosti projeví ve vztahu k samotnému dobrovolníkovi?**

Informanti nevnímají žádné zásadní rozdíly mezi dobrovolnictvím podporovaným zaměstnavatelem (firemním) a dobrovolnictvím ve volném čase (občanským), v průběhu rozhovorů přesto vyslovili několik pozitivních i spíše negativních specifík obou typů dobrovolnictví ve vztahu k osobě dobrovolníka.

Jako výrazné specifikum firemního dobrovolnictví označují informanti (čtyři z dvanácti oslovených) právě přítomnost firmy jako dalšího elementu ve vztahu dobrovolník – nezisková organizace. Ač firma působí ve většině případů pouze jako zprostředkovatel a určitá záštita aktivit, nelze se podle informantů při výkonu samotné dobrovolnické činnosti zcela oprostit od **pocitu příslušnosti k zaměstnavateli** (informant č. 8: „*No minimálně se nejde odtrhnout od toho, nebo teda každý ten pocit může mít různě silný, ale že jsi pořád součástí té firmy. Teda že v tu chvíli nereprezentuješ jenom sám sebe, ale pořád tam sedíš v dresu [název firmy].*“). Někteří informanti přítomnost zaměstnavatele vnímají (především v kontextu expertního dobrovolnictví) jako zavazující z hlediska nutnosti dodržovat určité zásady ochrany firemního know-how (přímo zmínili tři z celkových dvanácti).

Pro jednoho z informantů je vztah dobrovolníka a neziskové organizace v případě firemního dobrovolnictví zbytečně formalizovaný, strukturovaný a zatížený pravidly a nutností nějakým způsobem reportovat zaměstnavateli práci vykonanou v rámci dobrovolnického programu. Tím ztrácí jakousi autenticitu a spontánnost, která je přirozeně obsažená v dobrovolnictví občanském.

Dva oslovení informanti ve firemním dobrovolnictví také vidí ze strany firmy spíše **prostředek propagace a prezentace na veřejnosti** než skutečnou snahu o změnu sociálního prostředí (například informant č. 1: „*Třeba někde jestli to je nějak hodně masírované, jenom prostě aby to bylo na efekt nebo na oko.*“).

Jako výrazně pozitivní specifikum firemního dobrovolnictví uvedli někteří informanti (pět z celkových dvanácti) právě **organizační zajištěnost a pohodlnost** nabídky dobrovolnických aktivit (informant č. 3: „*Je to připravené jako na zlatém podnose, já si jenom na portále vyberu co bych chtěl dělat a kde, kliknu a vyberu.*“, informant č. 7: „*Výhodou bylo, že jsem tady nemusela nic moc sama hledat, ta nabídka byla v podstatě připravená. Takže ve chvíli, kdy jsem věděla, že chci dobrovolničit, tak jsem si prošla nabídky a nemusela jsem nic shánět.*“).

Její absence je v některých případech významným důvodem nízké účasti na dobrovolnictví občanském (viz například informant č. 12: „*Jako asi tím, že tam nemám to zastřešení té firmy, která by mi to zkoordinovala, dala na ten podnos a řekla „Tady to máš připravené“. To je asi hlavní důvod, já už jsem teď jako pohodlnější si třeba něco aktivně vyhledávat.*“). S organizační zajištěností souvisí také možnost věnovat se dobrovolnictví v rámci běžné pracovní doby, kterou nabízí všichni zaměstnavatelé oslovených informantů. Tento benefit nicméně zpravidla nepokrývá, především v oblasti expertního dobrovolnictví, celý čas věnovaný dobrovolnické činnosti.

Dva informanti také věří, že v případě firemního dobrovolnictví zaměstnavatel spolupracuje s okruhem již nějakým způsobem **prověřených neziskových organizací** a jejich dobrovolná pomoc tedy míří tam, kde je vítaná a skutečně potřebná (informant č. 1: „*...jde určitě už k firmám [neziskovkám], které jsou nějakým způsobem prověřené.*“, a také informant č. 6: „*Zaměstnavatel udělá ten první krok a spojí a propojí ty světy, takže ví, že ta organizace by někoho chtěla, že je tomu otevřená.*“).

Občanské dobrovolnictví řada informantů označila za „pravé“, jakýmsi způsobem ryzejší. V tomto smyslu se vyjádřili tři z celkových dvanácti. Jeden z informantů přirovnal firemní dobrovolnictví k jakési „ochutnávce“ dobrovolnictví jako takového: *„Když tady v rámci týmů zmobilizujete třeba pár lidí, tak to je třeba že se jim ani nechce nebo by je to vůbec nenapadlo., To firemní dobrovolnictví je jako může postrčit a říct „hele je to fajn“, oni to můžou potom zažít a navázat na to třeba i tím občanským.“* (informant č. 5).

Obecně se shodovaly názory informantů na vyšší míru motivace a proaktivity potřebné k účasti na tomto typu dobrovolnictví (informant č. 1: *„Opravdu je člověk asi na to víc orientovaný, že do toho jde dobrovolně sám.“*, informant č. 3: *„Opravdu si myslím, že pro to osobní nebo občanské, jak vy říkáte, musí být vyšší míra motivace.“*), nutná je podle informantů také daleko větší proaktivita při vyhledávání dobrovolnických příležitostí (informant č. 2: *„On si musí najít jakoby co a kde, sám si musí zjistit, jestli tam o něj budou mít zájem, jakým způsobem vlastně může pomoci, jak se tam třeba dopravit...“*, informant č. 1: *„...nečeká na to, že mu někdo řekne: „hele je tady možnost, příležitost, mohl bys jít.“*), což může představovat jednu z bariér účasti (například informant č. 6: *„Takhle jako jít sama a vyhledávat něco...asi bych to udělala, ale zatím asi nejsem úplně rozhodnutá.“*).

Takto komplikované však bývají v případě občanského dobrovolnictví především začátky. Jak uvádí informantka, která se dobrovolnictví ve svém volném čase věnuje aktivně: *„když už jsi pak v té komunitě, tak za tebou chodí tolik projektů, že si nemusíš nic hledat.“* (informant č. 4).

Podle dvou informantů je občanské dobrovolnictví také mnohem výrazněji než firemní vázané na sociální vztahy (informant č. 1: *„Člověk do toho třeba víc spadne se svými kamarády a známými.“* či informant č. 11: *„Člověk je na tu dobrovolnickou organizaci více vázaný, je tam bližší vztah.“*).



Tabulka 4 - Vnímané rozdíly mezi firemním (FD) a občanským (OD) dobrovolnictvím, odpovědi informantů č. 1 – 12

Rozdíly mezi FD a OD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Pocit příslušnosti k zaměstnavateli		x	x					x	x				4
Přílišná formalizace dobrovolnictví									x				1
Prostředek PR a propagace firmy	x								x				2
Organizační zajištěnost/pohodlnost		x	x			x	x					x	5
Ověřené neziskové organizace	x					x							2
OD pravé, ryzejší					x					x	x		3
Nižší míra motivace/proaktivity než u OD	x	x	x	x		x							5
Méně vázané na sociální vztahy než OD	x										x		2

Zdroj: vlastní empirické šetření

#### 4.4 Vliv účasti na firemním dobrovolnictví na budoucí účast na dobrovolnictví občanském dle účastníků šetření

Třetí dílčí cíl sledoval vliv účasti na firemním dobrovolnictví na účast na občanském dobrovolnictví. Cílily na něj v rozhovoru dvě otázky: **Účastníte se, nebo jste se někdy účastnil/a také občanského dobrovolnictví? a Plánujete se občanského dobrovolnictví zúčastnit v budoucnu?**

Pouze tři informanti z dvanácti oslovených se nikdy neúčastnili dobrovolnictví občanského, tedy mimo podporu svého zaměstnavatele. Ostatní informanti s občanským dobrovolnictvím zkušenosti mají, i když většinou spíše náhodné, nekonzistentní (informant č. 5: „*Tak jakoby jo, ale hodně okrajově, ten čas zatím prostě jsem si nevyhradil.*“, informant č. 7: „*Mám tři děti, nestíhám. Tohle stačí. Občas něco malého podnikneme s dětmi u nás.*“). V případě čtyř informantů tato zkušenost předcházela účasti na firemním dobrovolnictví.

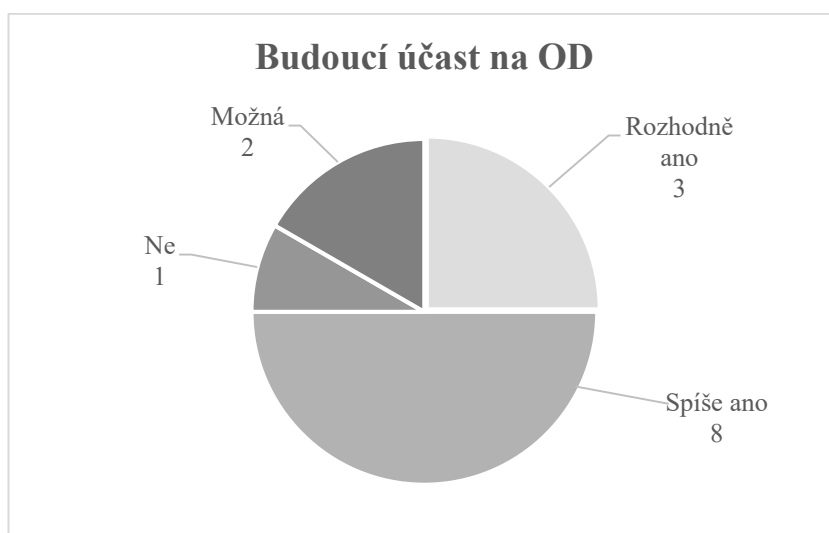
Pouze jedna z informantek se rozhodla aktivně zapojit po prvotní zkušenosti s firemním dobrovolnictvím do dobrovolnictví i ve svém volném čase a dodnes je aktivní v několika neziskových organizacích, sama dokonce jednu založila.



Graf 3 – Zkušenost s občanským dobrovolnictvím, znázornění absolutních četností jednotlivých variant odpovědí informantů

Zdroj: vlastní empirické šetření

Žádný z informantů budoucí účast na občanském dobrovolnictví nevyklučuje, pro většinu z nich to však není prioritou (rozhodně se občanského dobrovolnictví plánují účastnit tři z oslovených dvanácti informantů). Opakovaně se jako bariéra účasti objevoval časový aspekt, viz výše informanti č. 5 a č. 7 a také nutnost vlastní aktivity při hledání dobrovolnických příležitostí, například informant č. 1: „*Když ty příležitosti jsou, nebo ke mně přijdou a mám možnost, tak jdu.*“).



Graf 4 – Budoucí účast informantů na občanském dobrovolnictví, znázornění absolutních četností jednotlivých variant odpovědí informantů

Zdroj: vlastní empirické šetření

Oproti tomu dobrovolnictví firemního se v budoucnu rozhodně plánuje nadále účastnit všech dvanáct informantů. Z výše uvedeného je patrné, že oslovení informanti mají chuť a motivaci účastnit se dobrovolnických aktivit, velký význam však přikládají organizačnímu zajištění aktivit a přímému oslovení (jinými slovy předložení hotové nabídky účasti na konkrétní akci). Tedy prvkům, které patří k hlavním výhodám firemního dobrovolnictví.

Následná diskuse výsledků empirického šetření je vedena podle četností jednotlivých odpovědí, tak jak byly informanty uváděny v rámci hloubkových rozhovorů.

### **Motivy informantů k účasti na firemním dobrovolnictví**

*Altruismus a hodnoty.* Jednoznačně nejdůležitějším motivem k účasti na firemním dobrovolnictví je pro informanty empirického šetření altruismus a orientace na hodnoty humanismu a solidarity, jako hlavní důvody k zapojení do firemních dobrovolnických aktivit je uvedli všichni.

Altruismus a hodnoty označili za nejvýznamnější faktor motivace k účasti na firemním dobrovolnictví také respondenti výzkumu provedeného výzkumnicemi Do Paço a Nave (2013, s. 552-553).

Rovněž Pajo a Lee zjistili, že klíčovým motivem k účasti na firemním dobrovolnictví je pro respondenty možnost vyjádřit vlastní altruistické hodnotové zaměření s důrazem na vnímání smysluplnosti dobrovolnické práce (2011, s. 480).

Z výsledků výzkumu Pelozy a Hassaye (2006, s. 365-366) vyplývá, že zaměstnanci se firemních dobrovolnických aktivit účastní především kvůli příležitosti pomoci řešit určitý sociální problém a dále kvůli svému zaměření na prosociální aktivity obecně.

V kontextu funkcionální teorie motivace k účasti na dobrovolnictví dle Clary a kolektivu autorů je vyjádřením altruismu funkce *Hodnotová* (1998, s. 1517-1518), která byla ve výzkumu Runté a Basil označena respondenty jako nejdůležitější, a to shodně pro oblast firemního i občanského dobrovolnictví (2011, s. 140-141).

### *Změna/vytržení z rutiny.*

Informanti jako významné důvody k účasti na firemním dobrovolnictví uváděli prvek změny a zpestření běžné pracovní rutiny. Jedná se o možnost dělat něco nového, většinou rovněž na jiném místě, než v kanceláři. Firemní dobrovolnictví jim nabízí možnost dočasně opustit abstraktní administrativní práci, kterou se všichni informanti zabývají ve svém běžném zaměstnání. V případě manuálního charakteru dobrovolnických aktivit navíc zapojí fyzické úsilí namísto duševního a věnují se tak rozvoji zcela jiných dovedností než obvykle. Pro

mnohé z nich se tak zároveň jedná o aktivní odpočinek od kancelářské rutiny, navíc s přesahem dobročinného účelu.

Výše uvedené motivy k účasti na firemním dobrovolnictví lze řadit k egoisticky (respektive hédonisticky) zaměřeným, dobrovolnictví je pro informanty prostředek k vytržení z běžného pracovního prostředí a příležitostí k úniku z rutiny. O hédonistické orientaci motivace k dobrovolnictví hovoří například Frič a Pospíšilová (2010, s. 84-85).

*Obohacení pohledů/rozvoj.* Z hlediska osobního rozvoje vyzdvihují informanti změnu skladby životních hodnot, k níž dochází na základě setkání s klienty neziskových organizací, kteří čelí nejrůznějším zdravotním a sociálním problémům, i pracovníky těchto organizací, jejichž prací a posláním je snažit se dopady těchto problémů pokud možno snižovat.

Z hlediska rozvoje profesního pak, zejména v souvislosti s odborným typem dobrovolnictví, vyzdvihují možnost vyzkoušet si postupy a zákonitosti, které běžně aplikují ve firemním prostředí, na prostředí zcela jiném. Ověřit tak jejich platnost a snažit se na základě vlastní expertízy nalézt a navrhnout adekvátní řešení při současném prohlubování vlastních odborných schopností a dovedností. Tyto výsledky se shodují se závěry přínosů expertního dobrovolnictví dle Corporation for National and Community Service (2010, s. 8-9) a McCallum, Schmid a Price (2013, s. 490).

Obohacení pohledů a rozvoj se v kontextu motivace k dobrovolnictví dají označit za egoisticky zaměřené motivy – dobrovolník od účasti na dobrovolnictví očekává rozvoj vlastních schopností (např. Frič a Pospíšilová, 2010, s. 84).

Také Caligiuri, Mencin a Jiang ve své studii uvádějí pozitivní dopad využití zejména odborných dovedností zaměstnanců v rámci firemních dobrovolnických aktivit na rozvoj těchto dovedností a také na motivaci dále se v daných oblastech rozvíjet (2013, s. 834-835). Tento motiv k účasti na firemním dobrovolnictví dále koresponduje s funkcí *Porozumění*, která byla v dotazníku VFI dle závěrů výzkumu Runté a Basil (2011, s. 140) respondenty uvedena jako čtvrtá nejvýznamnější pro jejich účast na firemním dobrovolnictví, zatímco respondenti z řad firemních dobrovolníků v rámci šetření provedeném Do Paço a Nave ji označili za druhou nejvýznamnější (2013, s. 552 – 553).

*Dobrý pocit.* Polovina informantů se firemního dobrovolnictví účastní kvůli dobrému pocitu ze sebe sama, z vykonání dobrého skutku. V tomto důvodu můžeme sledovat altruistickou

motivaci (dobrý pocit přináší dobrovolníkovi pomoc druhým), ovšem s výrazně egoistickým, respektive hédonickým zaměřením (dobrý pocit získává sám dobrovolník).

V kontextu funkcionální teorie motivace k dobrovolnictví se získání dobrého pocitu vztahuje zejména k *Ego-posilující funkci* (Clary et al., 1998, s. 1518) a výsledky studií založených na této teorii ukazují, že je pro dobrovolníky jako motiv k účasti na dobrovolnictví mimořádně významná; ve výzkumu Runté a Basil byla respondenty označena jak v případě firemního, tak v případě občanského dobrovolnictví jako druhá nejvýznamnější (2011, s. 140) a ve výzkumu, který provedli Do Paço a Nave pouze pro oblast firemního dobrovolnictví, pak jako třetí nejvýznamnější (2013, s. 553).

*Teambuilding*. Informanti v rozhovorech často zmiňovali teambuildingový prvek firemního dobrovolnictví (který se v plné míře projevuje především u hromadných jednorázových akcí zaměřených spíše na manuální práci dobrovolníků) a vůbec možnost strávit čas věnovaný dobrovolnictví se svými kolegy jako výrazné pozitivum firemního dobrovolnictví. Zážitek z dobrovolnické činnosti, sdílený se spolupracovníky, obohacuje podle informantů celkový vztah kolektivu a v nepřímém důsledku i lepší kooperaci v běžných pracovních záležitostech.

Prvek posilování vztahů se spolupracovníky prostřednictvím společné netradiční zkušenosti, která doprovází dobrovolnickou činnost, shodně uváděli informanti zkoumaní Pelozou a Hassayem (2006, s. 369).

Kromě poznání svých kolegů v jiných než pracovních situacích obě skupiny informantů vyzdvihovali určité stírání statusové hierarchie, které při dobrovolnictví nastává; nadřízený a podřízený pracovník vykonávají stejnou práci, jejich role jsou si při dobrovolnické aktivitě rovné (tamtéž, s. 369).

Také podle Krasnopolskaye (2014, s. 4) firemní dobrovolnictví, zejména díky své kolektivní povaze, podporuje růst sociálního kapitálu a tvorbu sociálních vazeb v rámci komunity. Stejně tak posiluje důvěru a spolupráci mezi jeho účastníky, tj. kolegy, nadřízenými, vlastními pracovníky i klienty neziskových organizací.

De Gilder, Schuyt a Breedijk (2005, s. 150) uvádějí možný přínos programu firemního dobrovolnictví, kterým je ustanovení jakési „sociální normy“. Spolupracovníci

zaměstnanců-dobrovolníků se, na základě jejich příkladu, začnou do dobrovolnictví zapojovat rovněž, ať už v rámci programu firemního dobrovolnictví nebo samostatně. O normativní povaze motivace k dobrovolnictví se v souvislosti se sociologickým přístupem zmiňují také Frič a Pospíšilová (2010, s. 85-86).

V této souvislosti informanti často uváděli, že se dobrovolnictví účastní, protože se do něj zapojují i všichni jejich kolegové. Akce jsou běžně od začátku koncipovány jako týmové, členové týmu společně vybírají dobrovolnickou aktivitu a datum, které bude vyhovovat všem. Účast na akci je z podstaty věci stále dobrovolná, přesto se stává určitou sociální normou a je od členů týmu očekávána.

*Baví mě to.* Informanti zmiňovali jako jednu z motivací k účasti na firemním dobrovolnictví také zábavnost, kterou jim tato činnost přináší. Ve stejném smyslu se vyjadřovali informanti ve studii provedené Pelozou a Hassayem (2006, s. 370), zábavnost účasti na firemním dobrovolnictví pak spojovali především se sociálním přesahem samotné dobrovolnické práce (zejména čas strávený mimo pracoviště s kolegy).

Účast na dobrovolnictví motivovaná očekáváním zábavnosti dané činnosti zřetelně ukazuje na hédonistické zaměření motivace, jak o něm hovoří například Frič a Pospíšilová (2010, s. 89).

*Smysluplnost.* Informanti v rámci hloubkových rozhovorů často uváděli smysluplnost dobrovolné práce jako mimořádně důležitý motiv k dobrovolnické činnosti. Potřeba smysluplnosti vlastního konání se zde pojí s egoisticky zaměřenou potřebou seberealizace jako motivace k dobrovolnictví (viz například Frič a Pospíšilová, 2010, s. 89).

Prvek smysluplnosti identifikovali jako klíčový při motivaci zaměstnanců k účasti na programech firemního dobrovolnictví také Pajo a Lee (2011, s. 477). Z výsledků jejich šetření vyplývá doporučení pro firmy, které mají v úmyslu nabídnout svým zaměstnancům program firemního dobrovolnictví, aby věnovali mimořádnou pozornost koncepci tohoto programu a především zamýšleným dopadům, které má přinést dobrovolnická práce jejich zaměstnanců. Čím větší smysluplnost a užitečnost budou ze zapojení do dobrovolnických aktivit zaměstnanci vnímat, tím vyšší bude jejich motivace k účasti na programu a tím vyšší bude i míra jejich uspokojení z této účasti (tamtéž, s. 479-480).

Pocit smysluplnosti dobrovolnictví informanti ještě více zdůrazňovali v případě expertního dobrovolnictví, kde díky přispění své práce jako odborníka vnímají větší a dlouhodobější

dopad na fungování neziskové organizace, než jaký může vyvolat jakákoli jednoduchá administrativní či manuální činnost v rámci dobrovolnictví.

Dlouhodobost a hloubku účinku firemního dobrovolnictví na výkon neziskové organizace jako podmínek vnímání této aktivity jako smysluplné potvrzují také Caligiuri, Mencin a Jiang (2013, s. 831).

*Organizační zajištěnost/přímá nabídka.* Z výsledků rozhovorů provedených se skupinou informantů v rámci empirického šetření vyplývá, že podpora zaměstnavatele je pro jejich (alespoň prvotní) účast na firemním dobrovolnictví velmi důležitá, ne-li klíčová. To platí jak ve smyslu přímého oslovení, tak i nabídky konkrétních dobrovolnických příležitostí. Tento výsledek se shoduje se závěry výzkumu Pelozy a Hassaye. Ti na základě rozhovorů s firemními dobrovolníky identifikovali právě usnadnění orientace mezi množstvím dobrovolnických příležitostí (které informanti označovali někdy až za zahlcující a jako takové za příčinu jejich paradoxně nižší aktivity v rámci občanského dobrovolnictví z důvodu neschopnosti zvolit konkrétní oblast či organizaci, pro kterou by chtěli dobrovolně pracovat) za hlavní přínos konceptu firemního dobrovolnictví ve smyslu motivace jedinců k účasti na dobrovolnictví (2006, s. 365).

Významnou pobídkou byl pro informanty také fakt, že byl celý program detailně organizován a pro ně tak bylo maximálně snadné se zapojit, nároky na jejich vlastní aktivitu byly minimální. Zaměstnavatel zajistil spolupráci s určitou neziskovou organizací a informoval zájemce o dobrovolnictví, jakou práci budou konkrétně vykonávat, kam a kdy se mají dostavit (případně je na místo sám dopravil). (tamtéž, s. 365).

V kontextu teorií motivace však výše uvedené důvody nepředstavují skutečné motivy k účasti na dobrovolnictví, spíš jakési vyhýbání se přímé odpovědi uváděním zástupných prvků, které samotnou účast na firemním dobrovolnictví usnadňují a zpříjemňují. Skutečná motivace firemních dobrovolníků tak zůstává v tomto případě nevyjasněná.

V rámci empirického šetření informanti často v této souvislosti používali slovní spojení „servírované jako na zlatém podnose“ pro zvýraznění jednoduchosti zapojení do konkrétní aktivity v rámci programu firemního dobrovolnictví. Jak vyplývá z výsledků výzkumu Pelozy a Hassaye (2006, s. 365), řada zaměstnanců se do dobrovolnictví zapojila právě až na základě přímé nabídky programu organizovaného zaměstnavatelem, ačkoli o těchto aktivitách již v minulosti uvažovali. Někteří uváděli, že se cítili doslova zavaleni



nepřehlednou nabídkou neziskových organizací a problémů, k jejichž řešení mohli svým dobrovolnictvím přispět, zatímco zaměstnavatel jim poskytl jednu či několik málo zcela konkrétních možností, jak se do dobrovolnictví zapojit.

Zaměstnanci tedy mají zájem účastnit se dobrovolnických aktivit, nechtějí však trávit čas hledáním jednotlivých neziskových organizací a konkrétních dobrovolnických příležitostí, mimo jiné kvůli šíři a nepřehlednosti poptávky. S podporou a pomocí zaměstnavatele tento aspekt odpadá a zaměstnanci se tak mohou věnovat přímo vybrané dobrovolnické činnosti.

Dalším velmi významným faktorem se ukázala být časová flexibilita, zejména v případě, že bylo možné účastnit se dobrovolnictví v rámci běžného pracovního rozvrhu. Zaměstnanci se do firemních dobrovolnických aktivit pravděpodobně zapojují mnohem ochotněji, nenarušuje-li to trávení jejich vlastního volného času (Peloza a Hassay, 2006, s. 365).

V rámci empirického šetření k této diplomové práci informanti rovněž zmiňovali možnost věnovat se dobrovolnickým aktivitám v běžné pracovní době jako jeden z motivů k zapojení do těchto aktivit. Ačkoli při bližším zaměření, zejména na oblast expertního dobrovolnictví, z rozhovorů vyplynulo, že pocit smysluplnosti a užitečnosti dobrovolnické práce převažuje nad oceněním možnosti využít pracovní doby a neobětovat tak dobrovolnictví část vlastního volného času.

Stejně jako organizační záštita zaměstnavatele nad programem firemního dobrovolnictví je pro informanty jako motivace významná přímá nabídka k účasti na tomto programu. Přímé oslovení představitelem firmy s nabídkou zapojení do firemního dobrovolnictví vedla většinu informantů k souhlasu s účastí.

Peloza a Hassay došli na základě rozhovorů s firemními dobrovolníky ke stejnému závěru, a sice, že přímé oslovení s nabídkou účasti, které přichází od osoby, ke které má zaměstnanec určitý vztah (v tomto případě spolupracovník), je mnohem těžší odmítnout. Zároveň se zaměstnanec cítí již předem motivován zájmem a podporou, kterou mu zaměstnavatel prostřednictvím této nabídky věnuje (2006, s. 368).

Přímé oslovení jako silný motiv k účasti na dobrovolnictví uvádějí i Frič a Pospíšilová (2010, s. 86) v souvislosti s významem sociálních vazeb a pocitu sounáležitosti s komunitou a jejími členy (firmou a spolupracovníky) jako jedním ze základů normativistického přístupu k dobrovolnické motivaci.

*Den mimo práci.* Někteří informanti v rámci empirického šetření k této diplomové práci uvedli jako důvod k zapojení do firemního dobrovolnictví jednoduše možnost strávit den mimo kancelář, jinak než běžnou pracovní činností.

Stejný důvod uváděli informanti výzkumu provedeného Pelozou a Hassayem, zejména ve spojení s možností trávit den mimo práci s přáteli z řad spolupracovníků (2006, s. 370).

Uvedený motiv vykazuje zřetelnou hédonistickou orientaci motivace k dobrovolnictví (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 89-90).

De Gilder, Schuyt a Breedijk zmiňují v této souvislosti případné riziko, které může postihnout firmu zavádějící dobrovolnický program. Zaměstnanci, kteří projeví zájem o účast v programu firemního dobrovolnictví, nemusí být motivováni jen samotnou touhou pomáhat a být prospěšný, získat nové zážitky nebo prohlubovat své dovednosti. Mohou se do programu přihlásit také kvůli nespokojenosti s vlastním pracovním místem, neochotě pracovat či podávat kvalitní pracovní výkon. Dobrovolnictví pak pro ně může být jakýmsi placeným útekem od vlastních pracovních povinností (2005, s. 150-151).

*Osobní vazba na NZO.* Dva oslovení informanti jsou k účasti na firemním dobrovolnictví motivováni také osobní vazbou na konkrétní neziskovou organizaci, na kterou se zaměřuje podpora jejich zaměstnavatele. Jeden z informantů k zapojení do firemního dobrovolnictví pro tuto neziskovou organizaci získal i některé své kolegy.

Peloz a Hassay (2006, s. 367-368) v této souvislosti zmiňují zvýšenou motivaci zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví pro určitou neziskovou organizaci (či konkrétní sociální problém) právě jako reakci na osobní spojení některého z kolegů dobrovolníka s touto organizací (problémem).

Motivem k zapojení do dobrovolnictví jsou zde sociální vztahy, respektive normativní zaměření motivace, jak je zmiňují například Frič a Pospíšilová (2010, s. 86 a dále s. 88-90). Informanti vnímají svou účast na dobrovolnických aktivitách jako splnění občanské povinnosti, případně naplnění očekávání lidí, kteří jsou pro ně významní (v daném případě přátelé či kolegové).

*Odpustek.* Jeden z informantů uvedl v rámci rozhovoru jako možný důvod k účasti na programu firemního dobrovolnictví příležitost odčinit dobrým skutkem případná selhání, „koupit si odpustek“. Tento motiv je jednoznačně egoisticky motivovaný, účast na dobročinné aktivitě přináší dobrovolníkovi úlevu od tlaků vlastního svědomí. Můžeme zde

také sledovat souvislost s funkcionální teorií, respektive s *Ego-protektivní* funkcí motivace k dobrovolnictví (Clary et al., 1998, s. 1518).

I v případě firemních dobrovolníků, stejně jako u dobrovolníků občanských, existuje riziko nevhodných motivací, jaké zmiňují mimo jiné Tošner a Sozanská (2006, s. 46). Patří mezi ně například degradující soucit, touha ovládat či únik od osobních problémů.

### **Vnímané rozdíly mezi firemním a nefiremním (občanským) dobrovolnictvím**

*Nižší míra proaktivity/motivace než u OD.* Informanti uváděli v rozhovorech celkově nižší míru motivace a proaktivity potřebnou pro zapojení do firemního dobrovolnictví jako výraznou odlišnost od občanského dobrovolnictví. To souvisí především s organizační zajištěností, která je jednou z hlavních předností firemního dobrovolnictví (nabídka konkrétních příležitostí, materiální i informační záštita celé akce atd.).

Nižší míra motivace k účasti na firemním dobrovolnictví v porovnání s občanským dobrovolnictvím koresponduje s výsledky srovnání motivací skupiny firemních a občanských dobrovolníků na základě funkcionální teorie motivace k dobrovolnictví, provedeném Runté a Basil. Dle závěrů jejich výzkumu se skladba motivů k účasti na těchto dvou typech dobrovolnictví téměř neliší, jejich celkový význam však byl obecně vyšší v případě motivace k dobrovolnictví občanskému, motivace k firemnímu dobrovolnictví byla celkově „vlažnější“ (2011, s. 141).

*Pocit příslušnosti k zaměstnavateli.* Několik informantů vnímá přítomnost zaměstnavatele jako zásadní odlišnost od dobrovolnictví občanského, kde kromě neziskové organizace a dobrovolníka samého nefiguruje žádný další prvek (kromě případné podpory koordinátora dobrovolnictví). Informanti pocítují při výkonu firemního dobrovolnictví pocit příslušnosti k zaměstnavateli, nejsou dobrovolníky jen sami za sebe, ale reprezentují vlastní dobrovolnickou práci i svou firmu.

Takové vnímání firemního dobrovolnictví potvrzuje i studie Pelozy a Hassaye (2006, s. 367), kde informanti uváděli účast na firemním dobrovolnictví jako příležitost reprezentovat svou firmu v rámci lokální komunity. Tito informanti se pak cítili být více zodpovědní za výsledky své dobrovolnické činnosti, protože případné nedostatky by nebyly spojovány jen s jejich konkrétní osobou, ale i s firmou, která je do neziskové organizace vyslala a celou akci zaštiťuje. Větší pocit zodpovědnosti za výsledky dobrovolnické činnosti potvrdili také

informanti v rámci hloubkových rozhovorů, a to zejména ve vztahu k expertnímu dobrovolnictví. Očekávaný pozitivní dopad na fungování neziskové organizace je zde výrazně větší, rizika plynoucí z případného selhání jsou však jak v případě odborníka, tak i jeho zaměstnavatele rovněž zvýšená.

*Ověřené NZO.* Někteří informanti vnímají zapojení svého zaměstnavatele do dobrovolnictví jako určitou záruku legitimacy dané neziskové organizace a tudíž jistotu, že jejich práce a pomoc budou využity pro správné účely.

Krasnopolskaya (2014, s. 10-11) v této souvislosti cituje část rozhovoru se zaměstnancem-dobrovolníkem, který proběhl v rámci jejího výzkumu: „*Když organizace nebo zkrátka ti, kteří jsou v nouzi, začnou žádat o pomoc nebo navrhnout dobrovolnické aktivity, přirozeně začnete být nedůvěřiví a ostražití...Ale v tomto případě je to vaše vlastní firma, která kontroluje, vybírá a podporuje určité filantropické nápady a akce, takže jim pak zaměstnanci více věří.*“

Z tohoto úryvku rozhovoru je možné odvodit určitou nedůvěru některých lidí vůči neformálně organizované pomoci, ať už se jedná o dárcovství či dobrovolnictví. Práce či prostředky, které lidé poskytnou v dobré víře, procházejí dlouhou cestu od dárce až k avizovanému příjemci a je prakticky nemožné zcela kontrolovat jejich skutečné využití. Skutečnost, že obecně prospěšné aktivity pořádá či nějakým způsobem podporuje zaměstnavatel jakožto reálná entita, kterou zaměstnanec zná a v ideálním případě k ní má důvěru, může významně ovlivnit ochotu takového pracovníka se v těchto aktivitách angažovat.

Také informanti v rámci výzkumu Pelozy a Hassaye uváděli záštitu svého zaměstnavatele nad programem firemního dobrovolnictví jako ujištění, že daná nezisková organizace je ověřená a důvěryhodná. Někteří informanti také uvedli, že se právě kvůli tomuto ujištění účastní raději firemního dobrovolnictví než občanského, kde by se museli spolehnout na informace, které si o neziskové organizaci dokážou zjistit sami (2006, s. 366).

Záštitu firmy nad spoluprací s neziskovou organizací také zajišťuje, že má daná organizace o dobrovolníky zájem a jejich pracovní zapojení potřebuje. Informanti často zmiňovali jako jednu z obav při hledání dobrovolnických příležitostí na vlastní pěst, že nejsou schopni odhadnout, jak (a zda vůbec) mohou být pro neziskovou organizaci prospěšní, zda je nabídka

jejich pomoci vítaná. Firemní dobrovolnictví tak významně usnadňuje propojení zájemce o dobrovolnictví s organizací, která dobrovolníky potřebuje.

### **Vliv účasti na firemním dobrovolnictví vzhledem k další účasti na dobrovolnictví nefiremním (občanském)**

Závěry některých výzkumů přikládají firemnímu dobrovolnictví aktivizační úlohu směrem k dalšímu zapojení do dobrovolnických aktivit, potažmo dalších forem občanské angažovanosti (např. De Gilder, Schuyt a Breedijk, 2005; Pelozo a Hassay, 2006; Krasnopolskaya, 2014 a Caligiuri, Mencin and Jiang, 2013).

Z výsledků šetření provedeného v roce 2003 mezi několika desítkami zaměstnanců českých firem vyplývá, že jedinci jsou nakloněni účasti na firemním dobrovolnictví, ačkoli se jinak neúčastní ani nikdy neúčastnili dobrovolnictví občanského. Přes 90 % respondentů, kteří se občanského dobrovolnictví neúčastní, by se rozhodně či spíše zúčastnilo dobrovolnictví organizovaného jejich zaměstnavatelem. Autorka výzkumu M. Nešporová tak programu firemního dobrovolnictví přisuzuje jakousi „aktivizující“ úlohu (Napříč společenskou odpovědností firem, 2005, s. 53).

Výsledek zkoumání vlivu účasti na programech firemního dobrovolnictví na budoucí zapojení do občanského dobrovolnictví ve sledované skupině informantů tento závěr nepotvrdil.

Pouze jeden informant se do občanského dobrovolnictví zapojil právě na základě zkušenosti s firemním dobrovolnictvím, tři z oslovených dvanácti informantů se občanských dobrovolnických aktivit neúčastní ani po této zkušenosti. Zbylých osm informantů mělo s občanským dobrovolnictvím zkušenost již před svou účastí na firemním dobrovolnictví a jejich účast (současná i budoucí) na občanských dobrovolnických aktivitách je spíše nekonzistentní a nahodilá.

Ačkoli se pro danou skupinu informantů nepotvrdil účinek účasti na firemním dobrovolnictví coby katalyzátoru další občanské angažovanosti, prvotní zkušenost s tímto typem dobrovolnictví u všech vede k zájmu v aktivitě pokračovat. Všech dvanáct informantů se rozhodně hodlá nadále účastnit firemního dobrovolnictví. Zejména je tento efekt patrný v oblasti expertního dobrovolnictví, která je mezi oslovenými firemními dobrovolníky jednoznačně preferována.

Pro neziskové organizace tedy firemní dobrovolnictví znamená významný potenciální zdroj zcela nových dobrovolníků, kteří by si bez této možnosti cestu k dobrovolnictví možná sami nenašli.

Hlavním cílem empirického šetření provedeného pro účely této diplomové práce bylo zjistit hlavní motivy k účasti na programech firemního dobrovolnictví v rámci vybraného výzkumného souboru. Tento a další cíle byly zkoumány metodou hloubkového rozhovoru se skupinou dvanácti informantů (firemních dobrovolníků).

Za nejvýznamnější důvod k účasti na firemních dobrovolnických aktivitách byl informanty označen altruismus a další humanitární hodnoty, jako je soucit s potřebnými a touha být užitečný. Tento závěr se shoduje s výsledky řady zahraničních výzkumů.

Druhý nejvýznamnější motiv k účasti na dobrovolnických aktivitách organizovaných či podporovaných zaměstnavatelem je podle hloubkových rozhovorů pro informanty prvek změny, vytržení z běžné pracovní rutiny. Ať již jde o možnost změnit na čas samotnou náplň práce či pracovní prostředí, informanti tuto změnu vnímají jako příjemnou a vítanou.

Jako třetí nejvýznamnější důvod k účasti na firemním dobrovolnictví uvedli informanti obohacení pohledů a příležitost k rozvoji. Tento motiv k účasti na firemním dobrovolnictví se mezi nejvýznamnějšími objevuje také v závěrech řady zahraničních studií.

Polovina informantů se firemního dobrovolnictví účastní kvůli získání dobrého pocitu z pomoci druhým.

Pro mnoho informantů má firemní dobrovolnictví neocenitelný prvek teambuildingu, možnosti trávit čas věnovaný dobrovolnické práci se svými kolegy.

Mezi dalšími důvody k účasti na firemním dobrovolnictví se objevila zábavnost aktivity, pocit smysluplnosti dobrovolnické práce, zvědavost či pohodlnost zapojení díky organizační zajištěnosti ze strany zaměstnavatele.

Empirické šetření se zvláště zaměřovalo na oblast expertního dobrovolnictví, která byla doposud výzkumníky výrazně opomíjena. Prvním z dílčích cílů šetření bylo zjistit povědomí informantů o této oblasti a rozdíly, které vnímají mezi expertním typem firemního dobrovolnictví a ostatními typy (zejména manuálním). Většina informantů v rámci

provedeného empirického šetření se již s termínem expertní dobrovolnictví setkala, velká část z nich má s tímto typem dobrovolnictví i konkrétní zkušenost v rámci programu firemního dobrovolnictví.

Informanti, kteří tuto zkušenost mají, jednoznačně upřednostňují tento typ dobrovolnictví před ostatními (zejména manuálními) firemními dobrovolnickými aktivitami, zejména protože vnímají odbornou dobrovolnickou práci jako smysluplnější a v důsledku užitečnější pro řešení určitého sociálního problému.

Informanti působící jako odborní dobrovolníci vnímají tuto aktivitu obecně jako náročnější například z hlediska organizace času v porovnání s ostatními typy firemního dobrovolnictví. Negativní aspekty jsou však dle jejich názorů převáženy jak mírou užitečnosti výstupů expertní dobrovolné práce, tak i mírou rozvoje (odborného i osobního), který z této práce plyne.

Druhým dílčím cílem šetření bylo zjistit, jaké rozdíly vidí informanti mezi oblastmi firemního a nefiremního (občanského) dobrovolnictví. Informanti vesměs vnímají jen malé rozdíly mezi firemním a občanským dobrovolnictvím. Největší rozdíl je dle jejich názoru v míře motivace a proaktivity, která je podle nich vyšší u občanského dobrovolníka, protože ten postrádá výhody a podporu, které poskytuje dobrovolníkům zaměstnavatel v rámci programu dobrovolnictví firemního.

Třetí dílčí cíl empirického šetření se zaměřoval na zjištění vlivu účasti na firemním dobrovolnictví na budoucí účast na dobrovolnictví občanském. Účast na občanském dobrovolnictví není podle závěrů hloubkových rozhovorů nijak významně ovlivněna zkušeností s firemním dobrovolnictvím. Pouze čtvrtina informantů se v budoucnu rozhodně hodlá účastnit občanského dobrovolnictví, naproti tomu všech dvanáct informantů rozhodně hodlá pokračovat v účasti na firemních dobrovolnických aktivitách.



Hlavní a zásadní limitací předkládaného empirického šetření je nízký počet zkoumaných jedinců a tudíž prakticky nulová možnost vztáhnout jeho výsledky na širší populaci. Dosažení reprezentativity výsledků nicméně nebylo ambicí ani cílem provedeného šetření. Záměrem bylo naopak provést hlubší sondáž kvalitativního charakteru na malém výzkumném vzorku za účelem zjištění hlavních podob motivace k účasti na firemním dobrovolnictví v českém prostředí. Z tohoto důvodu byl také zvolen kvalitativní přístup a metoda hloubkových rozhovorů.

Z výše popsaného omezení přirozeně vyplývá doporučení pro další zkoumání, a sice extenzivní šetření kvantitativního charakteru mezi českými firemními dobrovolníky, které by ověřilo již získané poznatky a pomohlo je zobecnit na širší populaci. Tyto poznatky mohou sloužit jako vodítko pro firmy, uvažující o zavedení programu firemního dobrovolnictví do vlastní praxe pro zatraktivnění nabídky a podpoře zapojení zaměstnanců dle jejich vlastních preferencí. Případně i jako návod pro neziskové organizace, kam se obrátit v případě potřeby kvalifikované pracovní síly pro zkvalitnění jejích služeb i fungování celé organizace.

Další pozornosti výzkumníků jednoznačně doporučuji oblast expertního dobrovolnictví, která je v České republice stále velmi málo rozvinutá. Nicméně, z důvodů popsaných mimo jiné i v této diplomové práci, v sobě skrývá velký potenciál pro vzájemnou spolupráci komerčního a neziskového sektoru a tím i k inicializaci a podpoře řešení řady sociálních problémů. Navíc z výpovědí samotných expertních dobrovolníků v rámci provedeného empirického šetření vyplývá jednoznačná preference odborného typu dobrovolnictví v rámci programů dobrovolnictví organizovaného či podporovaného zaměstnavatelem.

Firemní dobrovolnictví je jako oblast společenské odpovědnosti firem v současné době v České republice na vzestupu. V zahraničí, především v anglosaských zemích, je přitom již dlouhá léta přirozenou součástí konceptu firemního občanství a pro své nesporné přínosy se těší velké popularitě jak ze strany vedení společností, tak i samotných zaměstnanců. Tuzemské firmy přebírají tyto praktiky především od svých zahraničních mateřských společností a firemní dobrovolnictví se tedy pomalu stává běžným způsobem, jakým firmy vyjadřují svou sounáležitost s lokální komunitou, i zajímavým a netradičním benefitem pro zaměstnance.

Cílem diplomové práce bylo přinést ucelený pohled na oblast firemního dobrovolnictví a motivace zaměstnanců k účasti na něm. V teoreticky zaměřené části práce jsem nejprve na základě dostupné, především zahraniční, literatury, definovala a popsala oblast firemního dobrovolnictví včetně jeho východisek. Uvedeny byly také různé typologie firemního dobrovolnictví a hlavní přínosy (či případná rizika) účasti na něm.

Zvláštní důraz byl kladen na v České republice stále poměrně neznámý segment expertního dobrovolnictví. Vzhledem k tomu, že zde stále chybí ucelenější popis expertního dobrovolnictví, považuji tuto část práce za přínosné shrnutí současných poznatků k dané oblasti s použitím několika konkrétních ilustračních příkladů z tuzemské firemní praxe.

V další části práce jsem se věnovala oblasti motivace k dobrovolnictví, a opět zejména v kontextu dobrovolnictví firemního. Na základě vybraných teorií motivace a relevantní odborné literatury jsem popsala zákonitosti, které se uplatňují v motivaci k firemnímu a občanskému dobrovolnictví.

Součástí práce bylo také vlastní empirické šetření, zacílené na získání přehledu o důvodech vybrané skupiny zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví.

Zkoumány byly také jejich znalosti a postoje vztažené k expertnímu typu dobrovolnictví a rozdíly, které vnímají mezi oblastmi firemního a občanského dobrovolnictví. Zkoumán byl rovněž případný vliv účasti na firemním dobrovolnictví vzhledem k další účasti na dobrovolnictví občanském.

Získané poznatky byly popsány a dále porovnány s výsledky výzkumů zaměřených na shodná či podobná témata. Dále byla identifikována hlavní omezení provedeného šetření, stejně jako doporučení pro další výzkum.

About PULSE. 2014. *PULSE Volunteer Partnership* [online]. Brentford, United Kingdom: GlaxoSmithKline plc. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://gskpulsevolunteers.com/about-pulse/>

CALIGIURI, Paula, Ahsiya MENCIN a Kaifeng JIANG. WIN–WIN–WIN: THE INFLUENCE OF COMPANY-SPONSORED VOLUNTEERISM PROGRAMS ON EMPLOYEES, NGOS, AND BUSINESS UNITS. *Personnel Psychology* [online]. 2013, **66**(4), 825-860 [cit. 2016-01-18]. ISSN 0031-5826. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ulapland.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=36aa32aa-32d6-48ed-ae1f-ad2d93459964%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4209>

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* [online]. 1991. **34**(4), 39-48 [cit. 2016-04-06]. ISSN 0007-6813. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ulapland.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c54f765a-c821-4fd9-916a-b2286a87bda4%40sessionmgr114&vid=2&hid=123>

CLARY, E. Gil, Mark SNYDER, Robert D. RIDGE, John COPELAND, Arthur A. STUKAS, Julie HAUGEN a Peter MIENE. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1998. American Psychological Association, Inc., **74**(6), 1516-1530 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <https://xa.yimg.com/kq/groups/20454064/692910115/name/Clary+et+al.pdf>

CORPORATION FOR NATIONAL AND COMMUNITY SERVICE. Skills-Based Volunteering: New Generation of Service. In: *Corporation for National and Community Service* [online]. 2010 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.nationalservice.gov/sites/default/files/resource/Grantee%20TTA%20Calendar%202015%20for%20Posting.pdf>

Definice malého a středního podnikatele. In: CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. CzechInvest, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

DE GILDER, Dick, Theo N. M. SCHUYT a Melissa BREEDIJK. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics* [online]. 2005, **61**(2): 143-152 [cit. 2015-12-04]. DOI: 10.1007/s10551-005-7101-x. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-005-7101-x>

DO PAÇO, Arminda a Ana CLÁUDIA NAVE. Corporate volunteering. *Employee Relations* [online]. 2013, **35**(5): 547-559 [cit. 2015-12-04]. DOI: 10.1108/ER-12-2012-0089. ISSN 0142-5455. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER-12-2012-0089>

Executive Summary: 2008 Deloitte Volunteer IMPACT Survey. 2008. In: *Deloitte* [online]. Deloitte Development LLC [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2008-impact-survey-corporate-volunteer-programs.pdf>

Executive Summary: 2013 Deloitte Volunteer IMPACT Survey. 2013. In: *Deloitte* [online]. Deloitte Development LLC [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2013-impact-survey-skills-based-volunteerism.pdf>

FINKELSTIEN, Marcia A. Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences* [online]. 2009, 46(5-6), 653-658 [cit. 2017-03-19]. DOI: 10.1016/j.paid.2009.01.010. ISSN 01918869. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886909000221>

FRIČ, Pavol a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Vzorci a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010, 263 s. ISBN 978-80-903696-8-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HESTIA, O.S. Firemní dobrovolníci v neziskových organizacích. In: *Hestia* [online]. 2015 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://hest.cz/cdn/public/firemni-dobrovolnictvi-a-neziskove-organizace.docx>

Hospodářské noviny. 2015. Lenka Mašková: Rozumíme kávě, proto i naše expertní dobrovolnictví jde tím směrem. In: *EnviWeb* [online]. The Associated Press (AP) [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ekologove/102178/lenka-maskova-rozumime-kave-proto-i-nase-expertni-dobrovolnictvi-jde-tim-smerem>

JORGENSEN, Helene. Does It Pay to Volunteer?: The Relationship Between Volunteer Work and Paid Work. *Center for Economic and Policy Research* [online]. Washington, D.C.: CEPR, June 2013 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://www.cepr.net/documents/publications/volunteer-2013-06.pdf>

Know how pro Lepší svět 2015. 2015. *Byznys pro společnost* [online]. [cit. 2016-05-27]. Dostupné z: <http://byznysprospolecnost.cz/know-how-pro-lepsi-svet-2015/>

KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2005, x, 307 s. ISBN 0471476110.

KRASNOPOLSKAYA, Irina I. *CORPORATE VOLUNTEERING AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE CIVIL ENGAGEMENT IN RUSSIA* [online]. 2014 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.hse.ru/data/2014/04/16/1319502505/39SOC2014.pdf>

LIS, Bettina. The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management:: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue* [online]. 2012. **23**(3), 279-295 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1080802594?accountid=11989>

MCCALLUM, Shelly, Melissa Ann SCHMID a Lawrence PRICE. CSR: a case for employee skills-based volunteering. *Social Responsibility Journal* [online]. 2013, **9**(3), 479-495 [cit. 2016-01-18]. DOI: 10.1108/SRJ-04-2012-0053. ISSN 1747-1117. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SRJ-04-2012-0053>

*Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

PAJO, Karl a Louise LEE. Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics* [online]. 2011, **99**(3), 467-482 [cit. 2016-01-18]. DOI: 10.1007/s10551-010-0665-0. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-010-0665-0>

PELOZA, John a Derek N. HASSAY. Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics* [online]. 2006, **64**(4), 357-379 [cit. 2016-05-16]. DOI: 10.1007/s10551-005-5496-z. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-005-5496-z>

PETERSON, Dane K. Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review* [online]. 2004, **33**(6), 615-627 [cit. 2016-01-18]. DOI: 10.1108/00483480410561510. ISSN 0048-3486. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480410561510>

PFEIFFER, Sacha. Corporate volunteers can be a burden for nonprofits. In: *The Boston Globe* [online]. Boston: Boston Globe Media Partners, LLC, 2015 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://www.bostonglobe.com/business/2015/03/24/unwanted-volunteers/SNJQGGMQUUcIhYFh6M6k4M/story.html>

POINTS OF LIGHT FOUNDATION. The Promise Employee Skill-Based Volunteering Holds for Employee Skills and Nonprofit Partner Effectiveness: A Review of Current Knowledge. In: *HandsOn Network* [online]. Washington, DC: Points of Light Institute, 2007 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://docplayer.net/6074906-The-promise-employee-skill-based-volunteering-holds-for-employee-skills-and-nonprofit-partner-effectiveness-a-review-of-current-knowledge.html>

PORTER, Michael E. a Mark R. KRAMER. 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business School Publishing, **2006**(12), 77-92 [cit. 2016-03-18]. Dostupné

z: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

*Rok jinak* [online]. 2014. Nadace Vodafone Česká republika [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://rokjinak.cz/rok-jinak/>

RUIZALBA ROBLEDO, José Luis, María VALLESPÍN ARÁN a José Luis GONZÁLEZ PORRAS. Analysis of corporate volunteering in internal market orientation and its effect on job satisfaction. *Tourism & Management Studies* [online]. 2015, © 2001-2015, **11**(1): 173-181 [cit. 2015-12-04]. ISSN 2182-8466. Dostupné z: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5014739.pdf>

RUNTÉ, Mary a Debra Z. BASIL. 2011. Personal and corporate volunteerism: employee motivations. *Int. J. Business Environment* [online]. 4(2), 133-145 [cit. 2016-05-12].

The Universal Declaration on Volunteering. *International Association for Volunteer Effort* [online]. Amsterdam: World Volunteer Conference, 2001, © 2015 International Association for Volunteer Effort [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/10/universal-delcaration-on-volunteering.pdf>

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006, 149 s. ISBN 80-7367-178-6.

UM SEM UM TAM. Neziskový startup „Um sem um tam“ ohlašuje oficiální spuštění. *Um sem um tam* [online]. Praha, 2012, 18. 10. 2012 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: [http://umsemumtam.cz/data/2012\\_10\\_TZ\\_Spusteni\\_Um\\_sem\\_um\\_tam.pdf](http://umsemumtam.cz/data/2012_10_TZ_Spusteni_Um_sem_um_tam.pdf)

Úplné znění zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů: (zákon o dobrovolnické službě). In: 86/2014. Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o.: Ministerstvo vnitra, 2014, ročník 2014, částka 37, číslo 86. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/zakon-o-dobrovolnicke-sluzbe-platne-zneni-rtf.aspx>



Příloha A – Návod k rozhovoru

- 1) Jaké jsou Vaše zkušenosti s firemním dobrovolnictvím (dobrovolnictvím podporovaném zaměstnavatelem)?
- 2) Proč jste se rozhodl/a tohoto typu dobrovolnictví zúčastnit?
- 3) Jaké výhody účast na firemním dobrovolnictví přináší?
- 4) Jaké případné nevýhody může účast na firemním dobrovolnictví přinášet?
- 5) Jak se podle Vás liší dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem od občanského?
- 6) Jak se tyto odlišnosti projeví ve vztahu k samotnému dobrovolníkovi?
- 7) Účastníte se, nebo jste se někdy účastnil/a také občanského dobrovolnictví?
  - 7a.) Pokud ne, plánujete se občanského dobrovolnictví zúčastnit v budoucnu? Proč ano, proč ne?
- 8) Znáte pojem expertní dobrovolnictví? Co si pod ním představíte?
- 9) Jak se podle Vás liší expertní dobrovolnictví od ostatních typů dobrovolnictví?
- 10) Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody expertního dobrovolnictví?